

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

قيادة الفرق الإفتراضية

حلول الخبراء لتحديات الحياة اليومية

تفويض الموظفين • فهم التقنية • بناء هوية الفريق

نقله إلى العربية

ابراهيم الترهي



سلسلة «مرشد الجيب»

توفر سلسلة «مرشد الجيب» حلولًا فورية للتحديات الشائعة التي تواجه المديرين في عملهم اليومي. وكلّ كتاب في هذه السلسلة مزودٌ بأدوات سهلة الاستخدام، واختبارات ذاتية، وأمثلة مستمدة من الواقع لمساعدتك على تحديد نقاط قوتك وضعفك، واكتساب المهارات الضرورية. وسواء كنت في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات، أو كنت مسافرًا على الطريق، فإن هذه الكُتيِّبات الإرشادية، سهلة الحمل، وتمكنك من التعامل مع المتطلبات اليومية لعملك بسرعة أكبر، وبمزيد من البراعة والفاعلية.

عناوين الكتب الأخرى لهذه السلسلة

أسماء الكتب

أسماء الكتب

قيادة
الفرق الافتراضية

حلول الخبراء
لتحديات الحياة اليومية

نقله إلى العربية

إبراهيم الترهي



Original Title
LEADING VIRTUAL TEAMS
Expert Solutions to Everyday Challenges
Harvard Business Press- Pocket Mentor Series
Author:
Harvard Business School Press
Copyright © 2010 Harvard Business School Publishing
ISBN-10: 1422128865
ISBN-13: 978-1422128862
All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston,
Massachusetts 02163 (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال، الولايات المتحدة الأمريكية.

© العبيكان 2011 ـ 1432

ⓒ شركة العبيكان للتعليم، 1435هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة مؤلفين
قيادة الفِرَق الافتراضية./ مجموعة مؤلفين.- إبراهيم الترهي.- الرياض 1435هـ
128 ص؛ 12.5× 18 سم
ردمك: 6 - 643 - 503 - 603 - 978
1 - القيادة الإدارية أ. الترهي، إبراهيم (مترجم) ب. العنوان
ديوي: 658,409 رقم الإيداع: 1435/1128

الطبعة العربية الأولى 1436هـ - 2015م

الناشر العبيكان للنشر
المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت
www.obeikanpublishing.com
متجر العبيكان على أبل
http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان
المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص. ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية

قائمة المحتويات

رسالة المرشد

قوة الفرق الافتراضيّة

فـي هذا العصـر الذي اتسـم بالعولمـة والتقدم في مجـالات تقنية الاتصالات، أكثر من أي وقت مضى، تقوم الشركات بتوظيف فِرق افتراضيّة، يعمل أعضاؤها في مناطـق جغرافية مختلفة ومتباعدة. وتُقدم هذه الفرق للمؤسسات مزايا فريدة من نوعها، وتثير في الوقت نفسه أنواعا مميزة من التحديات التي تحتّم على قادة هذه الفرق معالجتها، وإيجاد الحلول لها.

وإذا أُسندت إليك قيادة فريق افتراضيّ لأول مرة، فكن على استعداد لمواجهة تجربة مثيرة فيها كثير من التحدي؛ ولكنها ستشعرك بالرضا أيضا. ولمواجهة هذا الأمـر بفاعلية، عليك رفع سوية مهاراتك الإدارية الطبيعية عـن طريق الاستعانة بمهـارات جديدة صُمِّمت خصيصًـا للتعامل مع هذا النوع من الفرق.

ستجـد في هـذا المرشد فيضًا مـن الاقتراحات للاستفـادة المُثلى مـن فريقك الافتراضيّ، إضافة إلى مجموعة من الأدوات والفنون الإدارية التـي ستوظفها مباشرة عند اختيار أعضاء فريقك. كما أنها ستعينك على متابعة تقدم الفريق. في بعض الأحيان، قد تكون قيادة فريق افتراضيّ ليست بالمهمـة السهلـة، لكنها في الوقت نفسه ذات قيمـة عظيمة. وعندما تُتقن هذه المهارة الإدارية، ستكون قـادرًا على تقديم مساهمة رئيسة للمؤسسة التي تعمل بها.

جيسكا لبناك وجفري ستامبس / مرشدان.

جيسيكا لنباك وجيفري ستامبس هما الرئيس التنفيذي وكبير العلماء، على التوالي، لشركة نيت إيج (NetAge) (www.netage.com)، وهي شركة استشارية مقرها بوسطن. قاما بتأليف العديد من الكتب وكتابة المقالات حول تنظيم الشبكات، بما في ذلك الفرق الافتراضيّة (نيويورك. جون وأيلي وأولاده 2000).

قيادة الفرق
الافتراضيّة: الأسس

لماذا الفرق الافتراضيّة؟



بصفتك مديرًا، من المرجح أنك تسمع كثيرًا عن الفرق الافتراضيّة في هذه الأيــام. وربما قمت بقيادة فريق افتراضيّ، أو عدة فرق افتراضيّة من قبل. وليس بمستغرب شيوع فكرة الفرق الافتراضيّة بتوافر التقنية التي تجعل من الممكن قيام عدة موظفين في أماكن جغرافية متباعدة العمل مع بعضهم ضمن فريق واحد، حتى وإن لم يلتقوا وجهًا لوجه. ومن خلال الأجزاء اللاحقــة في المرشد، سوف نتقصّى حقيقة الفرق الافتراضيّة، وأهميتها، والتحديات التي تواجه المديرين الذين سيديرونها.

ما الفرق الافتراضيّة؟

يشير هذا المصطلح إلى نوع من الفرق، يرتبط أعضاؤها مع بعض عن طريق التواصل، مثل: البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، الهاتف، المؤتمرات الحوارية المرئية، ومنتديات النقاش عبر الإنترنت. كلّ ذلك يتمّ دون الالتقاء معًا وجهًا لوجه. وتمتاز كثير من فِرق اليوم بكونها فِرقًا افتراضيّة، وهذا يعني أن هذه الفرق تَضُم أعضاءً متباعدين جغرافيًّا عن بعضهم بعضا، أو أنهم أفراد من مؤسسات مختلفة. وقد يكون هؤلاء الأعضاء أعضاءً في المؤسسة نفسهــا، ولكنهم يعملون في مواقع مختلفة حــول العالم، أو ممثلين رئيسين لمزوديــن مهميــن، أو حتى زبائن مهميــن. كما أن بعض الفــرق افتراضيّة بالكامل. فنادرًا، إن لم يكن أبدًا، ما يلتقي الأعضاء وجهًا لوجه. ومع ذلك، تتمتع الفرق الافتراضيّة بما تتمتع به الفرق العادية من كينونة إدارية كاملة

لا تقلّ أهمية عن غيرها من الفرق. وعندما تنجز هذه الفرق مهامها، فهي بالفعل تقدم مزايا عديدة للمؤسسات التي تعمل بها ولها.

لِمَ تُعدّ الفرق الافتراضيّة ذات قيمة؟

توفر الفرق الافتراضيّة أشكالًا متنوعة من المنافع للمؤسسات المختلفة. مثلًا، تعمل هذه الفرق على مدار الأربع والعشرين ساعة. وبوجود فرق افتراضيّة تعمل حول العالم، تستطيع المؤسسة إبقاء أبوابها مفتوحة أربعًا وعشرين ساعة في اليوم. وللتوضيح، إذا أنهت مؤسسة عملها في مدينة هامبورغ في ألمانيا، فإنّ أعضاء الفريق هناك يرسلون نتائج أعمالهم عبر الإنترنت إلى أقرانهم في الولايات المتحدة في مدينة نيويورك. حيث يبدأ أعضاء الفريق في نيويورك بالعمل من حيث توقف زملاؤهم في ألمانيا. ومع نهاية دوامهم، يرسلون نتائج عملهم إلى مجموعة أخرى في سيدني، في أستراليا. وكفرق التتابع، يُبقي أعضاء هذا الفريق العصا، أو العمل، متحركًا إلى الأمام على مدار الساعة.

تستفيد الفرق الافتراضيّة بشكل كبير من التنوع الذي تمتاز به. فهي تُسهّل على المؤسسات جمع مجموعة متباينة من الأشخاص الذين يمتلكون: مهارات، وخبرات، ومعارف مختلفة ومتنوعة حول العملاء والأعمال.

ولتوضيــح مــا سبق، لنأخذ المثــال الآتي: يعمل فريــق، يُعنى بتطوير المنتجــات، على تطوير جهاز منزلي إلكتروني جديد سيتم تسويقه عالميًّا. وبحكم التوزيع، يتمركز أعضاء الفريق في قارات: أمريكا الشمالية، وأوروبا، وآسيا. وتنتمي كلّ مجموعة إلى البلد الذي تعمل فيها. هذا التشكيل السّكّانيّ، يُقوي قُدرة الفريق على التعرف الأمثل إلى أهواء الناس، وميولهم، وغايات استخــدام ذلك الجهاز. وبذلك، سيتمكنون من دمج غاية السلامة والأمان مــع المقاييس المتبعة عند إنتاج جهــاز كهربائي مع مراعاة خصوصية كلّ بلد على حدة.

وبفضــل التنوع الثقافي المُمثّل في أعضاء الفريق، تكون فرص نجاح أيّ منتج كبيرة جدًّا. وما كان لهذا الإنجاز أن يصبح حقيقة واقعية لو طُوِّر المنتج في موقع واحد فقط للبحث والتطوير وفي بلد واحد.

تمكن هذه الطريقة، من طرائق إيجاد السوق، أو النمذجة الافتراضيّة من أعمالنا، العميل من الحصول على ما يريد، وبسرعة فائقة. وفي الحقيقة، نقوم بإعداد منتجات يرغب العميل في الحصول عليها عند عتبة بابه؛ تمامًا كما يقوم الشخص بطلب البيتزا.

(ديفيد روس)

ما التحديات التي تفرضها الفرق الافتراضيّة؟

إن المبادئ التي تَحكم عمل الفرق الافتراضيّة لا تختلف أساسًا عن تلك التي تَحكم عمل الفرق العادية، والتي تُدار من خلال موقع واحد. إذ على مديري الفرق الافتراضيّة ضمان وضوح الأهداف، وتجانس المهارات وتوافقها، والعمل على التزام أعضائها، وهكذا دواليك. كما يجب عليهم تشجيع التعاون بقدر كافٍ، وتبادل المعلومات، وإيجاد الحوافز المتناغمة مع أهداف الفريق.

ولكن ما يميز العمل الافتراضيّ هو أن قادة الفرق فيه يواجهون بعضًا من التحديات الخاصة؛ إدارية وفنية. فمن الناحية الإدارية، عليهم معرفة كيفية توظيف خبراتهم بشأن إدارة الفرق للتنسيق بين أعضاء الفريق الافتراضيّ الواحد. أما فنيًّا فعليهم معرفة الأدوات التي ستمكنهم من الإبقاء على تواصل أعضاء الفريق وترابطهم وتعاونهم.

« إن الفرق الافتراضيّة هي فرق حقيقية، حية وواقعية. كما أنها ليست مجرد نسخ إلكترونية عن فرق أخرى حقيقية.»

جيسيكا لبنك وجفري ستامبس

من خلال الأقسام اللاحقة في هذا الكتاب، سنبحث في نواح متعددة من هذه التحديات بصورة أعمق، وبتفاصيل أدق، وسنقترح بعض الأفكار للتغلب عليها.

تحديد الأُطر للنجاح في الفرق الافتراضيّة



لا يخفى على أحد أن تحقيق القيمة المثلى والقصوى من فريقك الافتراضيّ يتطلب تأسيس قاعدة متينة للوصول إلى النجاح. وتتضمن هذه القاعدة: وضوح الأهداف والأدوار والعمليات، وتعريفًا واضحًا لمسؤوليات القيادة، ومعرفة واضحة لثقافة الفريق. والآن، لنلقي نظرة عن قرب لكلّ من هذه الجوانب.

تحقيق وضوح الأهداف والأدوار والعمليات

تحتاج الفرق جميعها إلى أهداف ورؤى معرفة بوضوح تام. فعلى سبيل المثال، قد يكون هدف الفريق تطوير منتج جديد، أو ابتكار استراتيجية للولوج إلى سوق جديدة، أو اقتراح نظام تقنية معلومات جديد وذلك بعد تحليل مجموعة من البدائل.

ومع ذلك، قد يواجه الفريق الافتراضيّ صعوبة في تحقيق وضوح الأهداف كما هو الحال مع فريق يعمل في موقع واحد. حيث يقوم أعضاء الفريق الأكفياء بتوضيح أيّ غموض قد يشوب الرؤى، وتعديل الأهداف غير المحددة بصورة جيدة، وتحويل مشروع متعثر إلى مشروع واقعيّ، بسبب وجود أعضاء الفريق في مكان واحد؛ حيث يسهل التواصل بينهم في أكثر من مكان؛ في الممرات، أو في موقف السيارات، أو حتى في أثناء تناول الغداء، وذلك لتسوية أيّ خلافات أو مشاكل عالقة تُعيق سير العمل.

إنّ الفريـق الافتراضيّ لا يتّصف بالكمال المطلق، فهو لا يختلف عن أيّ فريق آخر؛ إنّه يدرس الأهداف ويعدّلها في أثناء سير العمل. ومع ذلك، على قائد الفريق وأعضائه، ومنذ البداية، التحديد الأمثل للأهداف والرؤى إذا كانوا يأملون في تحقيقها. ويجب أن تكون هذه الأهداف ملموسة، وقابلة للقياس مثل: إكمال تصميم نموذج للمنتج الجديد بحلول نهاية العام.

بتلك الطريقة، ومع نهاية هذا الجهد المبذول، يستطيع الفريق النظر إلى الوراء ومعرفة ما إذا تمكن من تحقيق أهدافه المرجوة أم لا.

وكما هو الحـال بالنسبة إلى الأهداف والرؤى، فإنه يجب العمل على تحديد أدوار أعضاء الفريق الافتراضيّ وبشكل لا يقبل اللُّبس منذ البداية. مثـال علـى ذلك، مَن سيقـوم بإجراء البحـوث التسويقيـة للمُنتج الجديد المُقترح؟ من الذي سيعالج موضوع تطوير نموذج المنتج الجديد؟ من الذي سيقرر نوع النموذج المقترح (مثال، محاكاة على جهاز الحاسوب أم نموذج ملموس)؟ ولكن إن بقيت أدوار الأعضاء غير واضحة المعالم، فسينتهي بهم المطاف إلى الدخول في حالة من الإرباك، وتكرار جهود بعضهم بعضًا، أو قد يصل بهم الأمر إلى العمل على أهداف متضاربة.

سيساعد الاتفاق المبدئي في توضيح أدوار كلّ عضو على ضمان قيام كلّ منهم بمهمة منفصلة عن غيره، إضافة إلى اعتبار عمل كلّ فرد منهم على أنه جزء من الصورة الكلية. ومن مزايا العمل الجماعي هنا، قدرة الأعضاء على معرفة ما يجب القيام به، والتأكد من أنّ هناك مَن سيقوم بهذا العمل.

«إنّ سرعة التواصل تُحدّد سرعة جَني النقود؛ فإذا كان بإمكاني الاستجابة لطلب الزبون خلال ست ساعات في أيّ مكان من العالم وفي أي وقت، فإن ذلك يعدّ ميزة تنافسيّة».

(بوب باكمان).

في النهايــة، يحتاج مكان العمل الافتراضيّ عمليات تمتاز بالشفافية والوضوح (طرائق اتخاذ القرار، منهجيات العمل، خطط العمل، الإجراءات) والمُخرجات (المُنجـزات، السجلات، المعالم الفارقة، النتائج، الوثائق). ولبيان أهمية وضوح العمليات، قد نسأل: هل سيعتمد الفريق اللجوء إلى «حكم الأغلبيــة» أم «حكم الإجماع» لاتخاذ قراراتــه؟ ما الإجراءات التي سيتبعها الأعضاء لإبقاء بعضهم بعضا على اطلاع بشأن سير الأعمال؟ ومن الأمثلة على وضوح المخرجات

ماذا كنت ستفعل؟

التعامل مع الكلاب؟

يشعــر توم، مدير دائرة تطوير المنتجات في مؤسسة تعمل في مجال البضائــع الرياضيــة، بالحماس، حيث اختير لقيــادة فريق يتمتع بخبرات، ومواهب، ومهارات متقدمة. كلّف توم بتطوير نوع جديد من أطواق التدريب الخاصــة بكلاب الصيد. إلى جانب الحماس الذي يشعر به توم، فهو أيضًا

يشعر بالتوتر لأنّ أعضاء الفريق الذي سيقوم بإدارته ليسوا في مكان واحد، بل في مدن مختلفةٍ حول العالم، وثقافاتهم مختلفة كذلك، كما أن مناطقهم الزمنية مختلفة أيضًا. يتساءل توم: كيف سيتمكن أعضاء الفريق من التواصل فيما بينهم، في الوقت الذي سيكون فيه بعض أعضاء الفريق مستيقظين، في حين أنّ الآخرين في أماكن أخرى نائمون. وهل سيتمكن أعضاء الفريق من التعاون مع اختلاف ثقافاتهم؟ إضافة إلى ذلك، كيف سيتمكن أعضاء الفريق من متابعة العمل الجاري؟

إنّ لهذه المجموعة المثيرة للإعجاب من المواهب فرصة واعدة للنجاح الباهر. ومع ذلك، يعلم توم جيدًا أنّ العمل الافتراضيّ يعيق أداء الفريق. لقد عمل توم في الماضي ضمن فريق افتراضيّ، وقد انهار المشروع بسبب فشل بعض أعضاء الفريق في إبلاغ الأعضاء الآخرين عن المشاكل التي تعرضوا لها في أثناء العمل على الجزء الخاص بهم.

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح عليك المرشد حلًّا في قسم **ما الذي عليك فعله.**

والنتائج، وما العلامات المميزة التي على الفريق تحقيقها؟ وما المدة الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقًا، ومنذ بداية المشروع؟

تعني الشفافية المتعلقة بالأهداف والعمليات وغيرها أنّ أعضاء الفريق جميعهم يتفهمون ويوافقون على العملية والنتائج المرجوة. كما يساعد ذلك أعضاء الفريق على تحقيق نتائج متناغمة؛ حيث يعلم كلّ عضو في الفريق ما يحاول الفريق تحقيقه، وكيف سيكون ذلك.

إنّ الوضوح، على هذه الصعد جميعها، يُشجع على الالتزام بوحدة الفريق وأهدافه، وهذا الأمر بالغ الأهمية في نجاح الفريق. من طبائع البشر الالتزام بالأشياء التي يرونها ذات أهمية كبيرة لهم، مثل المشاريع المهمة بالنسبة إليهم، أو إنجازات ذات أهمية قصوى لنجاحهم. وإذا فُقد الالتزام عند أعضاء الفريق، فسيصرفون طاقاتهم وأوقاتهم نحو أهداف أخرى، ولن يشاركوا مع الفريق إلا بقدر ما يسمح به جداول مواعيد أعمالهم.

إنّ الطريقة العملية المثلى للحصول على الالتزام ضمن فريق افتراضيّ هي القدرة على اختيار أعضاء الفريق بانتقائية. وبسبب محدوديّة المهارات المطلوبة، يجب على قادة الفرق الافتراضيّة اختيار من تتوافر لديهم الرغبة الحقيقية في أهداف الفريق. توفر «خطوات تأليف أعضاء الفريق الافتراضيّ» اقتراحات إضافية عن كيفية تجميع أعضاء الفريق وتكوينه.

تعريف مسؤوليات القيادة

إضافة إلى وضوح الأهداف والأدوار والعمليات، تحتاج الفرق الافتراضيّة إلى توضيح مسؤوليات القيادة. حيث يعود السبب الحقيقي لوجود

فريـق افتراضيّ إلى القـدرة على وضع مجموعة من الأفـراد ذوي خبرات ومهارات خاصة، ولكنهم لا يعملون معًا ضمن بيئة جغرافية واحدة.

خطوات تشكيل فريق افتراضيّ

لقد وصلت أخيرًا إلى المرحلة التي شعرت عندها بالحاجة إلى تشكيل فريق افتراضيّ لمعالجة موضوع محدّد. أين ستبدأ؟ يمكن للخطوات التالية مساعدتك على:

1. **تحديد الغاية.** إنّ أفضل مؤشّر على نجاح الفريق الافتراضيّ هو وضوح هدفه، إضافة إلى وضوح عملية المشاركة من قبل المجموعة التي ستحقق ذلك. حدّد مع أعضاء الفريق الهدف بلغة واضحة ومقنعة. مثلا، «إنّ هدفنا هو بناء موقع على شبكة الإنترنت، يستوعب التجارة الإلكترونية لثلاثة من خطوط الإنتاج، إضافة إلى القيام بتحديث الموقع وتوسيعه بكلفة أقل، ويعزز من خبرات زبائننا». تأكد أنّ كلّ عضو من أعضاء الفريق يفهم مفردات الهدف بالطريقة نفسها، وأنّ جميعهم متفقون تمامًا على ذلك.
2. **تحديد المهارات المطلوبة والمزايا الشّخصيّة.** اسأل نفسك: ما المهارات، وما درجة المعرفة، والخبرة اللازمة لنجاح الفريق؟ انظر إلى ما هو أبعد من القدرات التقنية، لتبحث عن مواهب لحلّ المشاكل، والقدرة على العمل بفاعلية مع الآخرين، وكذلك القدرة على تفهم

الجانب السياسي والمعلوماتي (اللوجستي) العام للشركة. كما عليك الأخذ بالحسبان القدرة على إجادة مهارات جديدة إذا دعت الضرورة، إضافة إلى القدرة على تبادل المعلومات والكتابة بشكل متقن، والتكلم بشكل واضح عبر الهاتف. زد على ذلك، الحاجة إلى أعضاء فريق يتمتعون بالميزتين الشخصيتين الآتيتين:

- درجة عالية من الدافعية والانضباط؛ حيث سيتحمل أعضاء الفريق مسؤولية إتمام العمل في الوقت المحدد، وطلب المساعدة إذا دعت الحاجة. كما أنّ الفريق الافتراضيّ لا يكون مناسبًا لمن يحتاجون إلى درجة عالية من الإشراف والتوجيه.
- ذو عقول منفتحة على التقنية الجديدة؛ إذ قد يحتاج الأعضاء إلى تقنيـة جديدة، ولكنها بسيطة، وتساعـد أعضاء الفريق جميعهم على الاتصال والتواصل مع بعضهم بعضًا.

3. **تحديد الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات والمزايا المطلوبة.** عليك البحث عن الأشخاص في داخل المؤسسة وخارجها من أجل اقتناص الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات والمزايا المطلوبة التي حددتها. لا مانع من الأخذ بالحسبان زملاء العمل، ومن يعلمون لديك، الموردين، والعملاء وحتى المستشارين. اتصل مع زملاء لك تثق بهم، ليقدموا لك المشورة والنصيحة والرأي السديد بشأن الأعضاء المناسبين والمحتملين لفريقك.

4. **اختيار أعضاء الفريق الافتراضيّ.** عند اختيار أعضاء الفريق، قم بما يلي:

- وجّه الدعوة إليهم للانضمام إلى الفريق.
- اطلب إلى الأفراد التّطوّع.
- اطلب إلى الأشخاص المهتمين بالمشروع ترشيح أفراد ممن لديهم المهارات والمزايا المناسبة للمشروع.

وكمـا هو الحال مع أيّ فريق آخر، حيث يجتمع عدد كبير من الأفراد ذوي الكفـاءة معًا، يجب المشاركة في القيـادة؛ حيث لا يملك أيّ عضو في المجموعة الإجابات كافة.

وفـي حال الفرق الافتراضيّـة، تتبدل قيادة الفريـق استنادا إلى نوع المهمـة التي يتم العمـل على إنجازها. لـذا، عليك بصفتـك قائدًا لفريق افتراضيّ أن تكون مستعدًا للمشاركة في التوجيه والسيطرة التي تبذلها في المشـروع، لما لذلك من أهمية بالغـة. وبطريقة مماثلة، يجب على أعضاء الفريق إبداء الاستعداد لتقديم التوجيه والإرشاد والخبرات الإدارية عندما تستدعي الحاجة.

مثـال، لنفرض أنّ فريقـا افتراضيّا كُلّف بتطويـر مُنتج جديد. كيف يُمكن لأعضـاء الفريق المشاركة بالقيادة ؟ في هذه الحالة، سيتحمل أكثر أعضـاء الفريق خبرة تقنية مسؤولية تقييم واختيـار المكونات الإلكترونية

المناسبة للمنتج. في حين، سيقوم أكثر أعضاء الفريق معرفةً وخبرةً في مجال تقييم حاجات العملاء باتخاذ القرارات المتعلقة بخصائص المنتج. أمّا أكثر الأعضاء خبرة في مجال التسويق فسيتحمل مسؤولية تنظيم حملات دعائية لتسويقه. وفي حال نشوء نزاع مع أحد المزودين بشأن سعره، يقوم أكثر أعضاء الفريق مهارة وكفاءة في مجال مهارات التفاوض بِحلّ هذه الإشكالية وفضّ النزاع.

تقييم ثقافة الفريق

إذا كان أعضاء الفريق من مناطق مختلفة في العالم، أو أنهم يشتركون مع المجموعة للمرة الأولى، فمن المُستحسن القيام بما يُسمى «التّحقّق من ثقافة الأعضاء» لضمان أن كلّا منهم يتمتع بالتوجهات، والميول، والتصرفات، والقيم نفسها التي تساعد على نجاح الفريق ككل. اطلب إلى أعضاء الفريق التعبير عن شعورهم تجاه:

- **ظروف العمل.** إلى أي مدى سيُسمح لأعضاء الفريق بالتنقل؟ ما المصادر التي ستُمنح لهم لإنجاز العمل؟
- **ساعات العمل.** كم عدد ساعات العمل اليومية، أو الأسبوعية، المتوقع من أعضاء الفريق القيام بها؟ في أيّ وقت من الصباح أو المساء يُتوقع وجود الأعضاء لحضور اجتماع عبر الهاتف؟ مثال، إذا كان أحد أعضاء الفريق الافتراضيّ يقيم في تايوان، في حين يقيم العضو الآخر في ألمانيا، فمتى يستطيع الفريق إجراء الحوار

هاتفيّا دون أن يكون أحد الأعضاء مشتركا بالحوار عند منتصف الليل (وفق توقيته)؟ وقد تتفاوت التوقعات الخاصة بالعمل خلال عطـلات نهاية الأسبوع، أو خلال العطل الرسمية، أو أوقات عمل الساعات الإضافية. وبصفتك قائدا لهذا الفريق الافتراضيّ، عليك أن تفكر مليًّا

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر قلق توم حيال كيفية تمهيد الطريق لنجاح الفريق الافتراضيّ الذي يتولى قيادته؟

إليك ما يقترحه المرشد:

يمكن تشبيه دور القائد بدور المدرب الرياضي؛ إذ عليه قيادة فريقه الافتراضيّ إلى هدف واضح مشترك. إنّ الكثير من المهام التي يحتاج توم إلى إنجازها تشبه مثيلاتها من المهام التي عليه القيام بها لقيادة أي فريق أيًّا كان. وعندما يقوم الفريق بالعمل الافتراضيّ، فإن فرص حدوث الأخطاء تزيـد بصورة كبيرة. في البداية، على تـوم وأعضاء فريقه أن تكون رؤاهم واضحة، وأهدافهم قابلة للتنفيذ. ثم عليهم العمل بصورة مشتركة لتحديد الأدوار والمسؤوليات، إضافة إلى إجراءات واضحة لسير العمليات. يجب على توم القيام بالتحقق من «ثقافة الأعضاء»، وإشراكهم في إقرار اتفاقيات العمل الخاصة بشروط العمل، وبساعاته ، والسلطة والتفويض، وآليات التواصل،

بالإضافة إلى الأنشطة المتأثرة بالجوانب الثقافية. ولمساعدة الأعضاء على بناء مجتمع افتراضيّ، كفريق، يجب التوافق التام على أنماط التواصل فيما بينهم، مثل المؤتمرات الهاتفية الأسبوعية، أو الدردشة عبر الإنترنت. فهذا من شأنه خلق بيئة عمل آمنة متعاونة في أثناء إنجاز المشروع.

بهذه التساؤلات وتشجيع أعضاء الفريق على توضيح توقعاتهم، وتطوير طرائق تُمكّن أعضاء الفريق من تخطي هذه العقبات، وتحمل أعباء العمل في أوقات غير أوقات العمل المُتعارف عليها.

- **السلطة والتفويض.** من الذي سيكون مسؤولًا عن اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل؟ من له سلطة توزيع الأعمال على أعضاء معينين من الفريق؟
- **أنماط التواصل.** ما افتراضات أعضاء الفريق وتوقعاته بشأن طرق التواصل المقبولة والمناسبة، وبالأخص الاختيار بين الأسلوبين؛ المؤدب وغير المؤدب؟ مثال، إن المدير الذي لا يحافظ على القدر الكافي من البعد الشخصي بينه وبين باقي أعضاء الفريق، أو أنه لا يقوم بتحديد علاقة كل واحد منهم بشكل دقيق، يخسر احترام العاملين معه. في هذا النوع من الثقافات، لا يُفضل أن يقوم المدير بطلب المشورة من أعضاء الفريق لغايات اتخاذ القرار، بل أن يقوم بذلك بمفرده.

وإذا وُضّحت هذه القضايا قبل أن يبدأ الفريق بالعمل، ومراجعتها كلما برزت مشكلة ما، عندها يستطيع الفريق الافتراضيّ تجنب سوء الفهم والاستياء لاحقًا.

تعزيز هويّة
الفريق



إنّ الأعضـاء الذين يندمجون مـع الفريق، عادة ما يظهرون سلوكات تُعدّ الركيزة الرئيسة لنجاح الفريق. فهم يعملون بِجدّ، ويُبدون تعاونًا أكبر. وفي كثير من الحالات، يُؤْثِرون مصالح العمل على مصالحهم الشخصية. إنّ الانسجـام مع الفريق يُعزّز الثقة المتبادلة بين أعضائه، وهذا بدوره يشجع على التعاون وتبادل المعلومات.

لا تحدث حالة الوصول إلى اندماج الفريق، بالضرورة، تلقائيًّا لأسباب واضحة. فإذا لم يكن الفريق وأعضاؤه على انسجام تام، فمن المؤكد انعدام التوافـق العقليّ بينهم. وفي أسوأ الحالات، يتشـكّل الفريق الافتراضيّ من مجموعة غرباء، نادرًا ما يشتركون بروابط اجتماعية، إن لم يكن على المطلق أيضـا. وعلى الرغم من صعوبة تطوير روح الفريق بين مجموعة من الناس نادرًا ما التقوا بهم أو تعرفوا إليهم؛ يستطيع قادة الفرق الافتراضيّة اتخاذ الخطوات التي من شأنها تعزيز روح الفريق. إذ من شأن عقد لقاء في بداية العمل، وتأسيس اتفاقيات إدارته، والتواصل بصورة متكررة من خلال وسائط اتصـال متنوعة، أن يساعد على تقوية الشعور بالهوية وتعزيزه بين أعضاء الفريق الافتراضيّ الواحد.

عقد لقاء البدء بالعمل

إذا كان ذلـك ممكنا، اجمع أعضاء الفريق جميعهم وجهًا لوجه حين الإعلان عن بدء العمل في المشروع؛ حتى لو كان ذلك الاجتماع هو الوحيد بينهـم طيلـة قيامهم بالعمـل في المشـروع. خصّص يومًـا أو يومين لعقد

الاجتماع. وفي أثناء وجود الفريق معًا، هيئ الفرص بين الأعضاء للتعرف إلى بعضهم بعضا على المستوى الشخصيّ. إنّ الغاية من وراء ذلك هو تعزيز الروابط بين المجموعات الصغيرة العاملة في الفريق.

مثال، عرّف بكلّ عضو واطلب إليه / إليها أن يتحدث / تتحدث باختصار عن السيرة العملية، والمهارات الشخصية، والهوايات، والاهتمامات الشخصية لكلّ منهم.

تذكّر، وعلى مدى اليوم، أو اليومين، المخصصين لهذا الهدف، أن توزّع أعضاء الفريق إلى مجموعات فرعية. والطلب إلى كلّ مجموعة مناقشة أحد أوجه المشروع. أعد توزيع الأعضاء على المجموعات الأخرى حتى يتمكن كلّ منهم الالتقاء والتعرف إلى بقية أعضاء الفريق. وفي نهاية اللقاء، التقط صورًا للمجموعات العاملة، وأرسل نسخًا منها إلى المشاركين كلّهم. ولا تنس تحميلها على الموقع الإلكتروني الخاص بالفريق.

تأسيس قواعد السلوك في التواصل

فيما يلي بعض الأفكار لتأسيس طرائق التواصل بين أعضاء فريقك للتخاطب والتواصل بصورة منتظمة. وإليك بعض الأفكار المتعلقة بذلك:

- **شجع أعضاء الفريق على القيام بلقاءات دورية في أثناء سير العمل إذا كان أعضاء الفريق الافتراضيّ غير متباعدين، وإذا كانت الميزانية تسمح بذلك.** اعقد لقاءات تجمع أعضاء الفريق

عنــد كلّ تحول رئيســ (مثل، انضمام أعضاء جـدد إلى الفريق، أو عندمــا تلوح الحاجة لاتخاذ قـرارات حاسمة، أو عندما يصل الفريق إلى المرحلة التي سيتم عندها البدء بمرحلة جديدة من المشروع). اعقد اجتماعات حوارية مرئية عبر الإنترنت إذا تعذر اللقاء المباشر، وفي حال كان عدد الأعضاء قليلًا نسبيًّا. إنّ القيام بهـذا الأمر سيعزز الروابط بين أعضاء الفريق التي تم التأسيس عليهـا في اللقاء الأولي. وإذا لم يكن ذلك ممكنًا لأعضاء الفريق جميعهم، فنفذ ذلك على مستوى المجموعات الفرعية فقط.

- **خصّص بعض الوقت للأعضاء للتحدث عبر الهاتف.** قد يشكّل هــذا الأمر صعوبة للأعضاء الذين ينتمــون إلى مناطق جغرافية وزمنية متباعدة، لذا من الضرورة أن ترتب لعقد اجتماعات حوارية عبر الإنترنت، والترتيب لطرائق تمكّن الأعضاء من إبداء مخاوفهم وملحوظاتهـم بشأن المشروع. إنّ هذا من شأنه مساعدة أعضاء الفريق علــى الشعور بالارتياح عندما يشاركـون بتعليقاتهم. كما سُيعزز ذلك من توطيد النهج التعاوني العام للفريق بدلا من تشجيع الأعضاء على العمل بصورة فردية.

وهناك أمر لا بدّ من الإشارة إليه؛ إذا كان المقر الرئيس للمؤسسة في الولايات المتحــدة، تأكد من عدم القيام بعقد مؤتمرات حوارية عبر الإنترنــت أو محادثات حوارية عبــر الهاتف لأعضاء من الفريق ممن يُقيمون في أستراليا أو آسيا خلال ساعات العمل في الولايات المتحدة،

حيث سيكون الوقت منتصف الليل لدى هؤلاء، وهذا سيسبب إزعاجًا لأعضاء الفريق في الجانب الآخر من العالم. وبدلا من ذلك، وإذا كان من الضرورة بمكان عقد هذه الحوارات، فلا بد من المساواة وتناوب الأوقات حتى تتم المشاركة بالمضايقة والانزعاج الحاصليْن عن تغيّر الأوقات بسبب تباعد المواقع الجغرافية المختلفة.

- **كرّر التركيز على الأهداف العامة للفريق.** وأعد النظر وبشكل متواصل في الأهداف المشتركة والغاية الأساسية للفريق. ولا ضَيْر في أن تذكّر أعضاء الفريق بأن العمل الذين يؤدونه على درجة كبيرة من الأهمية؛ ليس فقط للفريق الافتراضيّ الذين يعملون به بل للمؤسسة كلّها أيضا.

توفر «نصائح التواصل ضمن الفريق الافتراضيّ» و«نصائح اختيار وسائط التواصل» لك اقتراحات إضافية.

تشجيع التعاون

إن الغاية المرجوة من وجود أيّ فريق هي جعل الأشخاص الذين يتمتعون بالقدرات التي تُكمل بعضها بعضا العمل معًا للقيام بالأعمال المهمة. لكن، هل هذا النوع من التعاون بين أعضاء الفريق الافتراضيّ مُمكن؟ والجواب هو نعم؛ فالتعاون ليس مُمكنًا فقط، بل يمكن تقويته،

خطوات التواصل بين أعضاء الفريق الافتراضيّ

1. **ابدأ بعقد الاجتماع الأولي لإطلاق المشروع وجهًا لوجه.** يُفضل وجود أعضاء الفريق جميعهم وجهًا لوجه لعقد الاجتماع الأولي لإطلاق المشروع. إنّ الفِرق الافتراضيّة التي تبدأ العمل بهذه الطريقة، ستتمكن من التقدم بسرعة. وحتى في حال عدم تمكّن أعضاء الفريق جميعهم الوجود في ذات المكان، حاول ما استطعت أن تجمع أكبر عدد ممكن منهم، وتواصل مع الآخرين خارج مكان اللقاء عن طريق المؤتمرات عبر الهاتف، أو كاميرات الفيديو. ولكن لا تبتئس إذا لم يتمكن الجميع من الالتقاء معًا وجهًا لوجه. حيث يمكن إنجاز الكثير من خلال سلسلة من اللقاءات الحوارية مدتها 90 دقيقة لوضع البنود على بداية الطريق نحو النجاح.
2. **حدّد المبادئ التوجيهية للتواصل.** كما هو الحال مع أيّ فريق، يجب على الفريق الافتراضيّ أيضًا أن يحدّد أطر مواعيد التواصل، وتحديد ما الذي سيتم التواصل بشأنه، والكيفية التي سيتم بها ذلك. قرّر الكيفية التي سيتم بها عقد اللقاءات بصورة منتظمة؛ هل سيتم ذلك عبر المؤتمرات الحوارية الهاتفية، أم عبر المؤتمرات الحوارية المرئية؟ أم وجهًا لوجه؟ مع الإشارة إلى عدم ضرورة وجود الجميع في كل اجتماع.

3. **اتفق مع الآخرين على معايير التواصل وآلياته**. حدّد الأعضاء الذين سيتم التواصل معهم ومتى. ومَن منهم ستُرسل له نسخ، وبخصوص ماذا؟ وحدّد أيضًا عدد المرات التي سُيطلب إلى أعضاء الفريق تفقّد بريدهم الإلكتروني أو البريد الصوتي، وكذلك سرعة الرّدّ المتوقعة من كلّ واحد منهم على أيّ رسالة أو استفسار من الفريق.

4. **طوّر طرقًا للتواصل بصورة عفويّة**. تمتاز الفرق التي تعمل من خلال موقع واحد بالقدرة على التخاطب بعفوية، ودون تخطيط مسبق؛ في أثناء تناول الطعام، وفي الممرات، أو حتى في مكتب أحد أعضاء الفريق. ولكن، ولأنّ الفرق الافتراضيّة لا تتمتع بمزية الموقع الجغرافي الواحد، فإنها تفتقر إلى هذه العفوية المباشرة. وعلى الرغم من التناقض في اللغة، إلا أنّ العفوية المخططة لها قد تكون مناسبة. فالمحادثات عبر الهاتف، وحتى غرف الدردشة عبر الإنترنت، تساعد الأفراد على الاستمرار في تشارك الأفكار والعمل معًا.

5. **وثّق التوقعات حول العمليات والنتائج**. على الرّغم من أنّ التوافق بشأن سير العمليات والنتائج أمر في غاية الأهمية، إلا أنّ من الأهمية بمكان أيضًا توثيق كلّ ما تم الاتفاق بشأنه. فقد تكون عملية التوثيق على صورة خطة عمل مكتوبة، أو ميثاقًا للفريق ينشره على الموقع الإلكتروني الخاص بالفريق (وإرساله على صورة بريد إلكتروني). إنّ الهدف من ذلك هو ضمان تماثل المعلومات وتشابهها لكلّ عضو من أعضاء الفريق، وأنّ الكلّ يعمل بالنسق والتوجه نفسيهما كما تم الاتفاق عليه.

ويمكـن أن يـؤدي إلـى نتائـج تسـاوي تلـك النتائـج المحصّلـة من لقـاءات أعضاء الفريق وجهًا لوجه بل وقد تتفـوق عليها. وإليك الآن بعض الاستراتيجيات التي من شأنها تشجيع التعاون بين أعضاء فريقك الافتراضيّ.

- **عـزّز العمـل التّعاونيّ.** وفّـر أكبر عـدد ممكن مـن فرص العمل الجماعي والتعاوني. ومثال على ذلك، شجّع عدة أعضاء من الفريق على إيجاد الحل لمشكلة طارئة غير مُتوقعة، أو بالطلب إلى أعضاء مجموعـة فرعية من الفريق تقييم مزوّدين جددٍ مُحتملين لمُكوّن من مكونات إنتاج مُنتج جديد، واختر الأفضل منهم.
- **قـدّر العمـل التعاوني المميّز حـال حدوثـه وامتدحه.** كلما أتم الفريـق جزءًا مـن العمل، ابحث عن أهم الإنجـازات التي مكّنت الفريـق من التّميّز، وقم بالإشادة بتواصل هذا التّميّز مع أعضاء الفريـق جميعهم. وللتوضيح أكثـر، إذا تعاون أفراد مجموعة من الفريـق لحلّ مشكلة ما، فابعث برسالة إلكترونية لأعضاء الفريق جميعهـم دون استثناء تُعبّر فيها عن شكـرك وامتنانك، وكذلك تقديرك لهذه المجموعة، وتوضيح الإنجازات التي حققتها، والتي ساعدت الفريق كلّه؛ أي اللجوء إلى التعزيز الجماعي لا الفردي. ثم ذكّر بهذه الإنجازات مرة أخرى عند إجراء مؤتمر حواري عبر الإنترنت. وإن أمكن، قدّم لهم جوائز تقدير.

نصائح لاختيار وسيلة التواصل المناسبة

- **ما أهمية الرسالة التي سترسلها؟** يجب أن تكون الرسائل المهمة سهلة التخزين، ويسهل الرجوع إليها عند الحاجة. ولهذا، يصبح البريد الإلكتروني، والوثائق، والرسائل الهاتفية (الفاكسات) سجلات دائمة.
- **ما حجم هذه الرسائل؟** إذا كان حجم هذه الرسائل جملة أو جملتين، يُفضَّل إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني أو عن طريق البريد الصوتي. أما إذا كانت الرسائل أطول من ذلك وأكثر تعقيدًا، فيُفضّل إرسالها على صورة ملف مرفق عن طريق رسالة إلكترونية، أو أن ترسل عن طريق الفاكس، أو حتى التواصل مع أحد الأشخاص عبر الهاتف. مثاليًّا، وبغض النظر عن الوسيلة، يجب أن تُنشر متعلقات سير العمل كلّها على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، وعلى الموقع الخاص بأعضاء الفريق لضمان حصول كلّ عضو في الفريق على نسخة مماثلة ومتطابقة من المعلومة ذاتها.
- **ما الذي تحتاج إلى معرفته؟** إذا كنت بحاجة إلى الحصول على تغذية راجعة، ومن عدة أعضاء، فعليك بالمؤتمرات الحوارية الهاتفية. وفي حال عدم حاجتك إلى ذلك، عليك الرجوع إلى الموقع الخاص بأعضاء الفريق، والحصول على ما تريده مباشرة من المشاركين الرئيسين في

الفريق على الشبكة. تذكر أنّ الرسائل الإلكترونية في هذه الحالة غير مناسبة لأنها تعيق العمل وتؤخره.

- **ما صفة الاستعجال؟** نادرًا ما يتفق بعض أعضاء الفريق على الرجوع إلـى بريدهـم الإلكتروني، في حيـن لا يمكن التواصل مـع آخرين عبر الهاتـف، ولكنهـم يستمعون لبريدهـم الصوتي، أما آخـرون فيقرؤون رسائلهـم عبر جهاز المساعد الشخصـي، وهم يتنقلون خلال النهار، ولا يردّون على تلـك الرسائل إلا ليلًا. لذا، ينبغي عليك معرفة عادات أعضاء فريقك الشخصية، والتواصل معهم بطريقة ترضي كلًّا منهم.
- **ما التأثير العاطفي؟** إذا ظننت أن يكون ردّ فعل مُسْتَقْبِلِ الرسالة قويًّا تجاه تلـك الرسالة (حسن أو سيّئ)، عندها يُفضل أن ترسلها بصورة شخصية. تَذكّر أنّ استعمال الهاتف يُعدّ من أفضل طرق التواصل.
- لا ضـرورة من الـردّ على الرسائل بالطريقة التـي وصلتك من خلالها الرسالة.
- إذا كانت الرسائل مفصلة وطويلة، وإذا رغبت أنت أو المُرسَل إليه أن تكون الرسالـة سجلا دائما فالجأ إلى الوسائط المكتوبة؛ الكتابة على مواقع الشبكة، أو ملفات ملحقة بالبريد الإلكتروني.
- تعـدّ وسائـط (الهاتف، البريـد الصوتـي، المؤتمـرات الحوارية عبر الإنترنت) الأفضل للرسائل المستعجلة، أو في حال كانت هناك حاجة مُلحّة للتعاون والحوار.

وإن كانت رمزية، تظهر لهم بها مدى تقديرك لجهودهم وإنجازهم. إنّ هدفـك هو تعزيــز الشعور بأنّ نجاح المهمة أو العمـل يُعزى إلى اعتماد أعضــاء الفريق على بعضهم بعضــا وتعاونهم معا. وأنّ باستطاعة كلّ عضو مــن الفريق أن يُكمل العضو الآخر من خــلال ما لديه من خبرات ومهارات تكميلية، لا يُؤدى الجهد العام ولا يُكتمل من دونها.

- **أكّـد على قيمـة الفريق.** ذكِّر أعضاء الفريـق، وبشكل متواصل، بمدى أهمية مشروعهم للصالح العام للمؤسسة. مثال، هل سيؤدي المنتج الجديد الذي يعملون عليه إلى زيادة عائدات المؤسسة؟ وهل ستؤدي السوق الجديدة التي يدرسونها إلى زيادة أرباح المؤسسة وزيادة حصتها من السوق؟ وعندما يدرك الأعضاء بأنّ جهودهم ستحقق هذه النتائج الإيجابية ، عندها سيعملون بِجدّ فيما بينهم لتحقيق المهمة المنوطة بهم.

الإبقاء على أعضاء الفريق عند مستوى واحد من المعرفة عبر التّواصل



وكما لاحظنا، لا يستطيع أعضاء الفريق الافتراضيّ التمتع بميزة التواصل الشخصي وجها لوجه وهم يرتشفون القهوة، أو حتى القدرة على كشف إشارات الاستغاثة من خلال لغة الجسد، أو الإيحاءات والإيماءات. ولهذا السبب، يصبح من الأهمية بِمكان إيجاد قنوات تواصل متاحة لضمان تمكّن أعضاء الفريق من التواصل متى شاؤوا، والبقاء عند مستوى واحد من المعرفة والإطلاع للوصول إلى الهدف. وتمكن قنوات التواصل المتاحة أعضاء الفريق من تعزيز روح الثقة فيما بينهم، والتي تُعدّ المُكون الأمثل في قدرة أعضاء الفريق على الوصول إلى أعلى مستويات النجاح.

قد تستطيع أساليب التواصل التالية على إبقاء أعضاء الفريق صوب الهدف.

استدامة التوافق بشأن العمليات والنتائج

يتطلب ضمان أن يكون كلّ عضو من أعضاء الفريق الافتراضيّ على فهم ودراية تامين بأساليب العمل والنتائج المرجوة، وإبقاء الجميع مطلعين على كلّ جديد ومُستحدث. وعندما يباشر الفريق العمل، ارجع، وبصورة دورية، إلى أعضاء الفريق لقياس مدى التزامهم بما تم استكشافه مسبقًا، إضافة إلى أيّ مواضيع أخرى مهمة لضمان تقدم الفريق إلى الأمام. ادرس الأسئلة والاستفسارات التالية بعناية:

- ما الذي على الفريق إنجازه؟
- متى يجب على الفريق إنجازه؟
- كيف سنقرر ما يجب فعله؟
- من المسـؤول والخاضع للمحاسبة فيما يتعلـق بأجزاء المشروع المختلفة ؟
- كيف سنحقق أهدافنا؟
- كيف سنعرف إن كنا أنجزنا ما علينا فعله؟
- كيف سنراقب الأداء ونضبطه؟
- كيف سنقيس النتائج المحصّلة؟

«إنّ الوصول إلى أعظم التطورات والاكتشافات يقتضى تعاون عدة أشخاص بعضهم مع بعض»

الكساندر جراهم بل

توثيق التوقعات

علـى الرّغم من أهمية الاتفاق المُسبق بشـأن العمليات والنتائج، إلا أنّ المديريـن بحاجـة أيضًا إلى توثيق ما تم الاتفـاق بشأنه، في حين يقوم أعضـاء الفريق بالعمل على تحقيق أهدافهـم. يمكن لهذا التوثيق أن يكون على صورة خطة عمل مكتوبة، أو ميثاق عمل للفريق يُحدَّث بصورة منتظمة، يوضعـان كلاهما على موقـع الفريق على الشبكة، أو يرسـلان عبر البريد

الإلكتروني لأعضاء الفريق جميعهم. وبوضعهما على الشبكة، يتجنب أعضاء الفريـق الوقوع في خطأ العمل على النسخة غيـر الصحيحة. والنوع الآخر مـن التوثيق المفيد، هو قائمـة محدثة بأسماء أعضـاء الفريق، وأدوارهم مع الفريق، وأفضل الطـرق للاتصال بهم، موقعهم الجغرافي، ومناطقهم الزمنيـة، ولا ننسى أيضًا الأوقات المناسبة التي يُمكن التواصل معهم فيها عن طريق المؤتمرات الحوارية المرئية، ومتى يُمكنهم الرّدّ عن طريق البريد الإلكتروني. وينبغي وضع هذه القائمة على الموقع الخاص بأعضاء الفريق على الشبكة العنكبوتية.

إنّ الهدف من ذلك ضمان كون المعلومات صحيحة، ويمكن الوصول إليها بسهولة من قِبل أعضاء الفريق جميعهم، وعلى مدى سير عمل الفريق. ولا ننسى أنّ كلّ عضو من الفريق

ما كنت ستفعل؟

المشاكل المتعلقة بسقف التوقعات

تعمل «شيلا» مديرة مشروع لدى مؤسسة «تيمنز للهندسة» والتي مقرها مدينـة لندن، وهذه المؤسسة متخصصة في التطوير الهندسي، وتعمل في مجال تطويـر أجهزة القياس، وتتعامل مع عملاء حـول العالم. كلما فازت المؤسسة بعقد، يتم تأليف فريق افتراضيّ لتنفيذه. وعادة ما يَتكوّن الفريق الافتراضيّ من التالية: محترفين من مؤسسة تيمنز، معظمهم متخصصون

في مجال الاتصالات، ومستشارين مستقلين، ومتخصّصين تقنيين من عدة دول، ومديري المشاريع في مؤسسة العميل.

لقد استأجرت مؤسسة (OMD) في شنغهاي مؤخرًا خبرات مؤسسة تيمنـز لتطوير جهاز للقياس شديد التعقيد، ولكن ضمن جدول زمني ضيق وميزانيـة محدودة. ولإنتاج الجهـاز وبالوقت المحدد، سيحتاج فريق شيلا إلى اعتماد نهـج فريق هدفه إحراز البطولة في سباق التتابع. شكّلت شيلا الفريـق، ثم بـدأت التفكير حول تحديـد التوقعات عن كيفيـة عمل الفريق بعضهم مع بعض.

تساءلت شيلا عن التوقعات التي ستركّز عليها بصورة دقيقة. ولأخذ مهلة التسليم الضيقة بالحسبان، واختلاف المناطق الزمنية لأعضاء الفريق، هـل ستطلب من أعضاء الفريق ديمومة الوجود والاستعداد للقيام بلقاءات حواريـة هاتفية خلال الأُمسيات وعطلات الأسبوع؟ أم سيكون من الأفضل التركيز على بناء مُجتمع مُصغّر- عن طريق تشجيع الأعضاء على الدردشة اجتماعيًّـا وعن طريـق البريد الإلكتروني، أم عن طريـق الهاتف اجتماعيًّا وبصورة غير رسمية، عندما تتوافر هذه الفرص؟ وكذلك، ماذا عن الاستفادة من الخبرة الفريدة لكلّ عضو في الفريق؟

هل عليها توضيح التوقعات بشأن كيفية تغير أدوار الأعضاء وتبادلها اعتمـادا على نوعية المهمة المراد إنجازهـا؟ هل عليها الطلب إلى الفريق إيجاد حلول لهذه المواضيع؟

ماذا كنت ستفعل؟ سيقدم لك المرشد الحلّ من خلال فقرة ماذا كنت ستفعل.

يعمل وفقًا لما تم الاتفاق عليه مسبقا ونحو الهدف نفسه. وتقدم فقرة «خطوات نحو خلق خطة عمل» توصيات إضافية.

إبقاء الجميع على اطلاع

لقد قمت أنت وأعضاء فريقك باعتماد الإجراءات الخاصة التي تُبقي الجميع على إطلاع ما أُنجز، والقرارات التي اتخذت خلال تقدم الفريق نحو إنجـاز العمل. إنّ التحدي المطروح هـو ضمان تواصل أعضاء الفريق حول الأجـزاء التي حققوها، وطلب المساعدة مـن الآخرين كلما دعت الحاجة، وأن يتم التشارك بالمعلومات والتحديثات بين الأعضاء بسهولة.

إنّ على قـادة الفرق الافتراضيّة تشجيع فرقهـم على اتخاذ قرارات متبادلـة بخصوص من سيقدم نوعا ما من المعلومات ولمن؟ وكم تكرارات القيام بذلك؟ إنّ من مهام القائد التأكد من وضوح هذه التغيرات، وأنّ الأمور تسير على ما يُرام وكما هو مُخطّط لها. ومثال ذلك: هل يقوم أعضاء الفريق بتحديث تطورهم كما اتُّفق عليه؟ هل تحتاج أنت، أو أيّ عضو آخر من الفريق، تحمل مسؤوليـة التواصل مع أعضاء الفريق لجَمع هذه المعلومات؟ اعتمد أسلوبًا محدَّدًا للتعامل، وقم بإجراء أيّ تغييرات تراها مناسبة، والتزم بما

تم الاتفــاق عليه من أسـاليب للتعامل حتى يُحـدّد الجميع سقف توقعاتهم، وإنجاز المهمة على أساس ذلك.

خطوات إيجاد خطة عمل

1. **أنشئ موقعًا مشتركًا عبر الإنترنت.** تُعدّ خطةُ العمل خاصتك المحكَّ؛ فهي تُوجه جهود أعضاء الفريق، وتجعلهم عرضة للمسؤولية والمحاسبة بشأن تقدم العمل وإنجازه من قِبل أقرانهم في العمل. تتمتّع خطط العمل بالأهمية بغض النظر عن نوع فريق العمل، إلا أنها حاسمة في حالة الفريق الافتراضيّ. لذا، عليك اختيار برمجيّات يَسهُل التعامل معها لوضع خطة العمل عبر الإنترنت. واستخدام برمجيّات إدارة الاتصال المتاحة في المؤسسة التي تعمل بها؛ حيث تمتلك الكثير من المؤسسات أنظمة تضم برامج معدة مسبقًا؛ مثل التقويم، والجداول الزمنية، والبرامج الخاصة بالحوارات والنقاشات ومتابعة اتخاذ القرارات.
2. **وافق على محتوى خطة العمل.** لا بدّ من صياغة خطة العمل بصورة مشتركة. تأكد من احتوائها على المعلومات كلّها التي سيحتاج إليها أيّ عضو من أعضاء الفريق في المستقبل لإنجاز العمل. ولا ضَير في إضافة عناصر تراها مهمة كلما دعت الحاجة واقتضى الأمر. وكذلك استخدام خطة العمل الحالية، والتي تم تعديلها، أساسًا لخطة العمل

القادمة. احرص على وضع خطة العمل على موقع الفريق الإلكتروني على شبكة الإنترنت.

3. **عين عضوًا من الفريق قيِّمًا للخطة.** اختر أحد أعضاء الفريق ليكون أول قيِّم على خطة العمل. ولكن، افسح المجال للآخرين للقيام بهذا الدّور بالتناوب ليتمكن كلّ عضو من الإلمام بعملية الإشراف على الخطة، وكي لا يتحمل عضو بعينه عبء هذا العمل. وعليه، من الضرورة أن يتفهم كلّ عضو مدى أهمية المحافظة على خطة العمل مُحدّثة على الدوام وصعوبة ذلك.

4. **راقب الخطة.** حافظ على دقة خطة العمل وتحديثها، ولتكن الخطة دائمًا في متناول الأعضاء جميعهم. شجع الفريق بِرُمّته على تحمل مسؤولية مراقبة الخطة، وتنبيه الآخرين إلى التغيرات المطلوبة.

5. **حدّث الخطة كلما دعت الحاجة.** يجب تذكير أعضاء الفريق بأنّ أيّ تغيير يتم إجراؤه على خطة العمل سيؤثر حتمًا في مهام أخرى، وفي عمل أعضاء الفريق بشكلٍ عام أيضًا.

6. **تواصل مع الآخرين بشأن التغييرات التي طرأت على الخطة.** عندما تُستبدل خطة العمل، يجب إعلام الأعضاء بذلك. تتضمن معظم البرمجيات التي تُستخدم في عمل الفرق القيام بعملية الإبلاغ تلقائيًّا، لكن مهام «القيّم على الخطة» هو التأكد من أنّ الكلّ يتابع ما يتم التبليغ بشأنه.

تأكد أيضًا من قدرة الجميع على الوصول إلى هذه التحديثات. ويمكنك القيام بذلك عبر عدة طرق، مثل:

- انشــر قوائم أسبوعية على موقع الفريق علــى الشبكة العنكبوتية مُضمّنًــا فيهــا القــرارات التــي اتُّخــذت وحالاتهــا. مثــال، على هذه القــرارات، «لقد اخترنا المزود لمُكــون XYZ، وسيقوم «كــوان» بالتفاوض بخصوص العقد. ما نــزال بحاجة إلى معرفة كيفيــة إصلاح ضعــف انخفاض الجهــد الكهربائي فــي الجهاز. سيناقش كلّ من باولــو، ورانا، وجيرتا هذه المشكلة وسيقترحون حــلًا مناسبًا. استخدم البريد الإلكترونــي مصدرًا احتياطيًّا إذا دعت الضرورة.
- استثمر الوقت المتاح في الاجتماعات الأسبوعية عن طريق المؤتمرات الحوارية الهاتفية أو المرئية، إذا توافر ذلك، من أجل تقييم فاعلية تقدم الفريق، وللقيام بأيّ تغييرات إجرائية مطلوبة.
- انشر التقارير الخاصة بتقدّم الفريق على موقعه الإلكتروني، وشجع كلّ عضو فيه على الرجوع إلى هذا الموقع للبقاء على اطلاع تام.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتَذكر مخاوف شيلا حول كيفية توضيح التوقعات بعدما شكّلت فريقها الافتراضيّ؟

إليك ما يقترحه المرشد:

ينبغـي على شيلا تركيز جهودها علـى قيام الفريق توضيح التوقعات بخصوص القيادة المشتركة في فريقها بصورة تعاونية. إنّ الكثير من الفرق الافتراضيّة تضم أعضاء ذوي خبرات متخصصة، يعملون في مواقع مختلفة. تَذكّر أنه لا يوجد شخص واحد يمتلك الإجابة عن التساؤلات جميعها. لذا، يجب على شيلا ، وبقية أعضاء الفريق، المشاركة بتحمل مسؤوليات القيادة بصورة جماعية، أو القيـام بتبادل مسؤوليات القيادة بين بعضهم اعتمادا علـى نوعية المهمة المراد إنجازها، وعلـى المرحلة التي قطعها المشروع. مثـال، في أثناء المراحل الأولية للتخطيـط للمشروع، ربما على المدير في شنغهاي تحمل المسؤولية الأولية في قيادة الفريق الافتراضيّ، ومراقبة تقدّم الأهداف الأولية. ولاحقا، وفي أثناء مرحلة التصميم، يمكن نقل القيادة إلى خبير التصميم لدى مؤسسة تيمنز للهندسة في مقرها؛ لندن.

وبدلًا من القيام باجتهادات بشأن إمكانية التواصل مع أعضاء الفريق عبر الحوارات الهاتفية، يجب على شيلا القيام بالتحقق من ثقافة كلّ عضو، والطلب إليهم التوافق بشأن الآراء حول: ظروف العمل، ساعات العمل، أنماط

التواصـل. مثال، في بعض الثقافات، لا يُتوقّـع أبدًا من العمال الحضور في أثنـاء عطلات نهاية الأسبـوع، أو العطلات بشكل عـام، أو حتى العمل بعد ساعات العمل الاعتيادية.

أيضًـا، يجب على شيلا أن تكون حذرة بشـأن تشجيع «القيل والقال» والمحادثات غير الرسمية بين أعضاء الفريق. وحيث ينتمي أعضاء الفريق لثقافات متعـددة، فقد يكون لدى بعضهم توجهـات مختلفة بشأن علاقات العمل. مثال، يرى كثير من المحترفين الثرثرة والمحادثات غير رسمية حول العائلة والحياة الشخصية غير مقبولة ضمن علاقات العمل. لذا، على الفريق أن يتفق بشأن إجراءات التعايش الثقافي والاجتماعي المقبولة والمريحة لكلّ عُضو من أعضاء الفريق فقط بعد أن يتعرفوا إلى الاتجاهات الثقافية لهم.

كن واثقًا من ضمان تدفق المعلومات بسلاسة وسهولة. وبهذه الطريقة، يتمكن أعضاء الفريق من معرفة ما يمكن توقعه. ويمكنهم الاستناد إلى الحصول على المعلومات التي يحتاجون إليها عند الضرورة.

استخدام التّدريب لتعزيز
أداء الفريق



مــا يُميز الفريق الذي يوجد في موقع جغرافي واحد، هو قدرة مُديره علــى تحسين أدائه من خــلال التدريب. مثال، قد تحتــاج المواقف التالية إلى تدريب:

- عدم معرفة أحد أعضاء الفريق كيفية العمل مع باقي الأعضاء.
- طُلــب إلى عضو تطوير عرضــ للبيانات، ولكنــه يجهل استخدام البرمجيّات التقنية الخاصة بذلك لتوليد البيانات الأساسية.
- عضو آخر من الفريق، يواجه صعوبة في تقديم التقرير المالي.

ومن هنا، على قائد الفريق تدريب الشخص المعني، في أيّ من الحالات السابقة.

يمتلك الفريــق الافتراضيّ فرصًا واحتياجــات مماثلة للتدريب، لكن إتمام العمل وإنجازه يُعدّ الأمر الأكثر أهمية وصعوبة. وبوجود الأعضاء في مواقــع جغرافية متباعدة وضمــن أوقات مختلفة، لا يمكــن توفير التواصل للقيــام بالتدريب الفاعل؛ فقائد الفريق الافتراضيّ لا يستطيع الذهاب إلى غرفة الشخص الثاني، والشرح له كيفية استخدام البرمجيّات التقنية. ولا تدريب الشخص الثالث على كيفية تقديم تقرير وبيان مالي. لذا، عليه بذل جهــد استثنائــيّ لتوفير التدريب اللازم. وإذا تَعرضــتَ لمثل هذا الموقف، يمكنك تقوية قدراتك على توفير التدريب عن طريق تسهيل عمليه التواصل، وتوضيــح الأولويات، وتخفيف عزلــة أيّ عضو من أعضاء الفريق، ومعالجة المشاكل الناجمة عن ضعف الأداء.

تسهيل عملية التواصل

إليك بعض النصائح لتشجيع سهولة عملية التواصل اللازمة عندما تحتاج إلى تدريب الآخرين.

- **حافظ على قنوات تواصل متينة.** حافظ على قنوات التواصل مفتوحة كي يتمكن أعضاء الفريق من التعرف إلى المستجدّات والمشاكل التي ينبغي حلّها لدفع عمل الفريق نحو الأمام. مثال، اعتمد عقد مؤتمرات هاتفية يومية عند حدوث طارئ ما.
- **شجّع أعضاء الفريق على مساعدة بعضهم بعضًا.** تأكد من أنّ الأعضاء على دراية تامة بالمهارات والخبرات الخاصة التي يتمتع بها أعضاء الفريق الآخرين. اقترح عليهم المبادرة بالتواصل فيما بينهم طلبًا للمساعدة في شأن التدريب إذا دعت الضرورة.
- **حدّد ساعات عمل مشتركة بين أعضاء الفريق.** تُعدّ المرونة في ساعات العمل من أكبر الفوائد لعمل الفرق الافتراضيّة. ولكنّ المرونة الزائدة معيقة لقدرة قائد الفريق تقديم التدريب لمن يحتاج إليه من الأعضاء، أو قيام الأعضاء بتقديم التدريب لبعضهم بعضًا. لذا، عليك تحديد الأوقات المناسبة حيث يمكن التواصل مع أعضاء الفريق جميعهم وبدقة. وكذلك أخبر الآخرين بالوقت المناسب الذي يمكنهم التواصل فيما بينهم. يجب إبداء بعض

التنـــازلات علـــى ألّا يؤثر ذلك في أوقات ساعـــات النوم المعتادة، وتأكد من احترام أعضاء الفريق جميعهم هذا الأمر.

توضيح الأولويات

للقيـــام بتدريـــب أعضاء الفريـــق الافتراضيّ، ساعدهـــم على ترتيب الأعمـــال حســـب أولوياتها، وشجعهم على تدريب بعضهـــم بعضًا. وعادة ما تحدث مشاكل الأداء في الفرق عندما يشعر الأعضاء بالارتباك بسبب عدم معرفة الأولويات، أو الأعمال الأهم من غيرها، أو البنود التي يجب التركيز عليها أكثر من غيرها.

ذكّـــر الفريق أنّ كلمة «لحظيّ» لا تعني بالضرورة «مُستعجل». كما أنه ليس بالضرورة الردّ مباشرة على الرسائل الإلكترونية، والرسائل المُرسلة ليلا، ورسائل البريد الصوتي. اجعل الفريق يعمل على ضبط أولويات المهام والأعمـــال وفقًا لأهميتها بالنسبة للمشروع، وليس وفقًا للطريقة التي أُرسل بها الطلب. يجب التوافق على آليات (بروتوكولات) لتحديد أهمية الرسائل، وأولويات الردّ عليها، وذلك بتمييزها بكلمات مثل: ذات أهمية قصوى، عادية أو غير مستعجلة. وأن يتم تمييز كلّ بريد إلكتروني وفقًا لذلك.

أيضـــا، احرص علـــى ضمان شعور أعضاء الفريـــق الافتراضيّ بأنهم جـــزء من الفريق ككلّ. فقد يعمـــل أعضاء بعض الفريق في موقع واحد، في حيـــن يعمل آخرون في مواقع معزولة عن الآخرين. فإذا ترك بعض أعضاء الفريق موقع العمل في موقع الشركة وانتقل إلى العمل في المنزل، فسيكون

هذا العمل صعبًا عليه. عندها سيتم الاستجابة لرغبة أيّ عضو من أعضاء الفريـق الذين يعملون من خلال مكاتب الشركة وستُعطى الأولوية لهم، في حين ستتأخر الاستجابة لمطالب أعضاء الفريق الافتراضيّين الذين يعملون في المنزل. وهذا الأمر طبيعي. وبصفتك قائدًا ومدربًا للفريق الافتراضيّ، عليك التذكر أنّ أعضاء الفريق الافتراضيّين ما يزالون أعضاء عاملين في المؤسســة. ولكن كيف ذلك؟ اطلب إلى أعضاء الفرق الأخرى كلّهم إدراج أسماء أعضاء الفرق الافتراضيّة في المراسلات المهمة، وبيّن كذلك لأعضاء الفــرق الأخرى المساهمات التي يقوم بها أعضاء الفرق الافتراضيّة لتقدم المؤسسة ونجاحها ككلّ. وشجّع أيّ عملية تواصل إضافية بين أعضاء الفريق إذ لا ضير في عقد لقاءات شخصية متى أمكن تنفيذ ذلك.

« الاجتماع معًا هو البداية، والبقاء معًا هو العملية؛ والعمل معًا هو النجاح بعينه »

هنري فورد

تخفيف العزلة

قد تصبح العزلة مشكلة عندما يَعتاد الناس على العمل في مكتب واحد مع زملاء آخرين. وفجأة، يجدون أنفسهم يعملون بمفردهم بعيدًا عن المكتب الذي اعتادوا عليه. وبصفتك قائدًا للفريق ومدربًا له، تستطيع مساعدة هؤلاء الأعضاء على التواصل الاجتماعي الذي يحتاجون إليه من خلال: إجراء عدد

أكبر من المكالمـات الهاتفية، وإرسال عدد أكبر من الرسائل الإلكترونية، واجتماعـات غداء عمل، وزيـارة مكاتبهم التي اعتادوا عليهـا سابقا، هذا علـى سبيل المثال لا الحصر. شجع الموظفين، كلما كان ذلك ممكنًا، على الاستعانـة بالآخريـن. اقترح أن يخـرج أعضاء الفريـق الافتراضيّ الذين يعملـون في المنزل يوميًّا لتناول وجبة الغداء مـع أحد الزملاء، أو الالتقاء بزملاء العمل، أو حتى القيام بزيارة للأصدقاء. وخلال المؤتمرات الحوارية الهاتفيـة، حدِّد فترة مـن الوقت كي يتمكن كلّ مـن الأعضاء الافتراضيين محادثة أصدقائهم القدامى، وقد يتم ذلك خلال فترة ارتشاف القهوة حيث يوجد الآخرون يدردشون وجهًا لوجه في المكان نفسه.

معالجة مشاكل الأداء

لـكلّ مشكلة في الأداء سبب. وهنا يأتـي دور المدرب لاكتشافه. فإذا لم يستطع أحد أعضاء الفريق إتمام العمل في الموعد المحدد، أو تأخر في العمل، ففكر في اعتماد أحد الطرق التالية:

- اتصل بالشخص المعني واسأله عن السبب وراء هذا التأخير. فإذا كان هناك ما يشتت انتباهه ويعيق عمله، فعليك تحديد المصدر وإبعاده عن الطريق.
- اعرض عليه المساعدة، واسأله عن التغيير الذي يستطيع القيام به لتحسين أدائه. مثال، إذا بدا لك أنّ عضوا مرتبك بسبب حجم

العمل، فاعمل معه لمعرفة كيفية تقسيم المهمة إلى مهام أصغر، أو تكليف آخرين ممن لديهم وقت فائض بمساعدته في إنهاء المهمة.

- حدّد معوّقات الإنجاز، فربما يواجه أحد أعضاء الفريق مشاكل بشأن العمل مع عضو آخر من الفريق بسبب اختلاف ثقافتيهما.
- تحيّن الفرص التي تستطيع من خلالها تعزيز الروابط بين ذلك العضو والآخرين.
- تأكد من أنّ عضو الفريق على دراية تامة وتوافق أكيد بشأن كيفية أداء العمل والنتائج المرجوّة. وفي ذات الوقت، عرِّف النجاح تعريفا إجرائيًّا، وما الذي على عضو الفريق فِعله للوصول إلى حالة الرضا عن ذلك الأداء من قِبلك؟
- بالمقابل، وضّح عواقب استمرار الأداء السيئ علنًا. وتأكد من التواصل مع الجميع والإشادة عند تحسّن الأداء. تذكّر كذلك أنّ القيام بهذا الأمر علانية ليس أمرًا سهلًا، لهذا ابعث رسائل إلكترونية تُشيد فيها بهذا الإنجاز المميّز في اجتماعات الفريق المحددة مسبقًا.

عندما تُحلّ مشاكل الأداء وهي ما تزال في بداياتها، تكون قد حللت الخلافات، وضمنت تمكن فريقك الافتراضيّ من تحقيق أهدافه المرجوّة.

رفع سويّة
التّقنيّة بفاعليّة



توفر التقنية روابط تمكّن المشاركين في الفريق الافتراضيّ من تبادل الأفكار والمعلومات، وتنسيق الجهود، وبناء أواصر الثقة المتبادلة. لا يُفترض بقائد الفريق الافتراضيّ وأعضائه أن يكونوا على درجة عالية من الاحتراف التقنيّ، ولكن عليهم إبداء الاستعداد والقدرة على استخدام التقنية المطلوبة لأداء العمل. يمكن للإرشادات والتوجيهات التالية مساعدتك وفريقك على الاستفادة المثلى من التقنية المتعلقة بوسائل التخاطب والحوار المتوافرة حاليًّا للفرق الافتراضيّة.

تقييم حاجات الفريق التقنية

من المنطق أن تساعدك معرفة أعضاء الفريق الافتراضيّ مجتمعة، ومساعدة خبراء دائرة تقنية المعلومات في المؤسسة، على تحديد التقنية الأكثر ملاءمة لأهداف الفريق الافتراضيّ. اعتمد على هذه المصادر، ولكن في الوقت ذاته اعمل جاهدًا على أن تجد إجابات للأسئلة الآتية:

- **مـن ؟** من هم أعضـاء الفريق؟ هـل هم مستعـدون لتعلم كيفية استخـدام التقنية؟ إنّ التعرف إلى توجهات أعضاء الفريق بشأن الاستعداد للإلمام باستخدام التقنية، سيزودك بنظرة واقعية عن توقعاتك لهم القيام بأمور تتعلـق بالتقنية، وكذلك معرفة الوقت اللازم لهم لإجادة التعامل مع هذه التقنيات.

- **ما؟** ما الذي يحتاج إليه الفريق؟ ما طبيعة عمل الفريق؟ ما البرمجيّات التي تستخدمها المؤسسة حاليًّا؟ ما قضايا التوافق التي يجب أخذها بالحسبان؟
- **ما المعلومات التي يُعمل بها الآن؟** ما البرامج الأكثر شيوعًا واستخدامًا في المؤسسة الآن؟ ما احتياجات الفريق للتواصل؟ ستساعدك إجابات هذه الأسئلة على التخطيط لاستخدام نوع جديد من التقنية، أو تحديث القديم منها وذلك قبل المضي قُدمًا بتنفيذ المشروع.
- **متى؟** متى من المقرّر أن يبدأ مشروع فريقك؟ ومتى سينتهي؟ تذكر أنّ الحصول على التقنية الجديدة وتثبيتها يحتاج إلى وقت لا يُستهان به، ناهيك عن الوقت الذي ستحتاج إليه لتدريب الأعضاء على استخدام هذه التقنية الجديدة. هل يتضمن جدول تنفيذ مشروعك وقتًا كافيًا يمكن تخصيصه للحصول على التقنية الجديدة، وتثبيتها، وتدريب أعضاء الفريق على استخدامها؟ وإذا كان ذلك غير ممكن، فكيف يمكنك توفير الوقت الكافي للقيام بهذه الأمور كلّها؟
- **أين؟** أين ستوجد أنت وأعضاء الفريق عندما تقومون بتسلّم المعلومات وإرسالها؟ أين ستُخزّن المعلومات، (في قاعدة بيانات واحدة، أو أكثر وفي مواقع محددة؟) تتبع مسار تدفّق المعلومات؛

ما مصدرها؟ وإلى أين ستُرسل؟ من الأفضل لك تصميم نظام معلومات يلائم حاجات فريقك ويناسبهم.

- **كيف؟** كيف يمكنك استخدام التقنية المتوافرة حاليًّا لدى فريقك والمؤسسة الاستخدام الأمثل؟ ما المرونة التي تحتاج إليها عند استخدامك التقنية؟ ما قيمة المبلغ النقدي اللازم إنفاقه على ذلك؟ حلّل إمكانات استخدام التقنية المتوافرة حاليًّا في المؤسسة. قد يكون العمل على مواءمة هذه التقنية وفقًا لحاجاتك الطريقة الأقل كلفة لاتباعها، وجعلها الأسهل لأعضاء الفريق لإتقانها. توقع الحاجات المستقبلية لاستخدامات التقنية التي قد تبرز من خلال العمل في المشروع، وحاول بناء حلول تقنية يمكن مواءمتها وفقًا لحاجاتك المتوقعة في المستقبل.

خطوات إرساء أسس التقنية

1. **قدِّر الوقت والأموال اللازمة، وحدّد مصادر التقنية.** جدول احتياجاتك من الوقت والمال لإرساء أسس التقنية التي ستحتاج إليها. إنّ من شأن المشاكل غير المتوقعة والحاجات غير المنظورة أن تستنفد أموال الموازنة، وهدر الوقت. فأنت لا تريد لأعضاء الفريق أن يضيعوا وقتهم بانتظار توافر البرمجيات، أو تركيب خطوط الهاتف، أو حضور شخص من دائرة تقنية المعلومات ليعطيهم كلمة الدخول لبرنامج معين

ثم إلى المُشغّل العام. لا أحد ينكر أن القيام بكلّ الأمور المتعلقة بالتقنية عمل شاق ويحتاج إلى خبرة واسعة. لذا، من المستحسن الاستعانة بشخص لمتابعة الأمور المتعلقة بذلك، وعلى مدى فترة المشروع كاملة.

2. **حدّد الموارد المتوافرة لديك حاليًا**. إذا كانت مؤسستك تعمل أصلًا من خلال مواقع إلكترونية خاصة بالفريق، فهذا أمر جيد. قدم القليل من التقنية الجديدة قدر الإمكان. بحيث يتوافر لدى الفريق الإلمام الكافي بأساليب التعامل الأمثل كلّها مع التقنية.

3. **حدّد المدى الذي يستطيع كلّ عضو من أعضاء الفريق الاستفادة من موارد التقنية الحالية**. ما الأمور المتوافرة حاليًّا؟ ما الذي سيحتاجون إليه في المستقبل؟ وما الأمور التي يشعرون بالراحة عند استخدامها؟

4. **حدّد تطابق البرامج القديمة مع الجديدة**. تذكّر، أنه في المراحل الأولية للمشروع، شُكِّل أعضاء الفريق من مؤسسات مختلفة تعمل بأنظمة تقنية مختلفة. لذا، حدّد نوعية الملفات التي سيقوم أعضاء الفريق بتبادلها، اطلب إلى أعضاء الفريق تبادل عينات من الملفات لديهم لتحديد مدى تطابق البرمجيّات الحاسوبية التي يستخدمها أعضاء الفريق المختلفون بعضهم مع بعض.

- **الوثائق النّصّيّة**. إذا كنت تعلم أنك ستقوم بإرسال وثائق نصية، فتفحّص برمجيات معالجة الكلمات وتطابقها، وكذلك البرامج الخاصة بضغط الوثائق.

- **الرسوم والجداول الإلكترونية.** إذا كنت تعلم أنك ستقوم بإرسال رسوم أو جداول إلكترونية، فتفحص تقنية مسح المعلومات، وكذلك البرمجيات الحاسوبية، وبرامج ضغط الملفات، إضافة إلى إمكانية أعضاء الفريق استخدام الإنترنت. تأكد من سهولة إرسال الملفات وفتحها بيسر.
- **ملفات القراءة فقط.** إذا كنت تتعامل مع أعضاء يستخدمون برمجيات حاسوبية متخصصة، فزوِّد كلّ عضو من الفريق ببرمجيات حاسوبية تُمكّنهم تحويل الوثائق إلى وثائق محمولة (PDF)، أو وثائق مخصصة للقراءة فقط. يمكن إرسال الوثائق، والرسوم، والجداول الإلكترونية، والمخططات الانسيابية، من خلال ملفات عالمية مخصّصة للقراءة فقط، يمكن مراجعتها وإرسالها إلى الجميع. تذكر أنّ الأعضاء العاملين على هذه الملفات هم فقط مَن يحق لهم الحصول على هذه البرمجيات الحاسوبية المتخصصة.
- **استخدام الهاتف والمؤتمرات الحوارية المرئية.** إذا كان فريقك بحاجة إلى جلسات عصف ذهني متكررة، فعليك التأكد من الخيارات المتاحة قبل أن تضطرّ فعليًّا إلى استخدامها. تَفحص معداتك لمعرفة ما إذا كانت مناسبة للعمل أم لا! وما إذا كنت بحاجة إلى عدد من الهواتف المزوّدة بمكبرات للصوت، أو آلات تصوير، و/أو سماعات الرأس.

توفر فقرة «خطوات لإرساء أسس التقنية». إرشادات إضافية بخصوص قيادة الفرق الافتراضيّة.

تحديد قواعد إستخدام البريد الإلكتروني

علـى أقل تقديـر، يحتاج كلّ عضو في الفريـق الافتراضيّ إلى عنوان بريـد إلكتروني يُمكن الوصـول إليه من أيّ مكان. فـإذا كنت ستعتمد على الوثائق المرفقة في الرسائل الإلكترونية بشكل كبير، فتأكد من قضايا توافقية البرامـج المتاحـة ومدى قدرتها على ضغط الوثائق لـكلّ عضو من أعضاء الفريـق. ولأنّ هذا الأمر غير مُستحبّ، حاول تجنبه، وشجّع أعضاء الفريق على وضع وثائقهم على الموقع الإلكتروني الخاص بالفريق عبر الإنترنت.

إضافة إلى ما سبق، حدّد أُطر التعامل مع البريد الإلكتروني التي على كلّ عضو من أعضاء الفريق اتباعها عند إرسال البريد الإلكتروني، لماذا، ولِمَن؟ كن واضحًا في: من الذي ستُرسل إليه النسخ، وبشأن ماذا؟ لا تبالغ فـي الأمر. فلا داعي لإرسال نسخ من كلّ بريـد إلكتروني إلى كلّ عضو من أعضاء الفريق. فلا أحد يرغب بتسلّم عدد كبير من الرسائل التي لا علاقة لها بعمله. ولكن في الوقت ذاته، لا تتساهل بالأمر. وتأكد من إعلام كلّ مَن لـه علاقة بالقرارات التي تهمه، وتُؤثـر في أداء عمله، واستشارة كلّ من له

علاقة باتخاذ القرارات. تُعدّ الرسائل الإلكترونية مراجع يمكن الوثوق بها والرجـوع إليها في حال نشوء عدم فهم، أو عند بروز نزاعات وتضارب ما. ولكن الأفضـل استخدام غرف الحوارات المتاحة علـى الموقع الإلكتروني الخاص بأعضاء المؤسسة؛ فهي لا تستغرق وقتًا طويلًا، ويمكن إنجازها في أقصـر مدة زمنية، وتمتـاز بالشفافية أيضًا عما هو عليه الأمر عند اللجوء إلى استخدام الرسائل الإلكترونية التي تستنزف كثيرا من الوقت.

توفر فقرة «نصائح لكتابة رسائل البريد الإلكترونية» نصائح إضافية حول تواصل الفرق الافتراضيّة.

استخدام المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت

لقد غيـرت الشبكة العنكبوتية واقع عمل الفـرق الافتراضيّة؛ فموقع واحـد عبر الإنترنت يستطيع القيام مقـام غرفة العمليات القديمة؛ الغرفة الكبيـرة التي اعتاد أعضاء الفريق الاجتماع فيها ومناقشة الأفكار، وتكوين الصداقـات، والحصـول علـى آخر مستجـدات العمـل. والآن، ومن خلال محركات البحث والمتصفحات، يمكن لأعضاء الفريق الدخول إلى الموقع الإلكترونـي الخاص بالفريق، حيـث يمكنهم أن يجدوا كلّ ما يحتاجون إليه من أمور تتعلق بعملهم ومهمتهم، وبأهدافهم، وبمنجزات العمل ككلّ، ومعرفة مَن مِن الأعضاء له علاقة بتلك المرحلة، وكيفية التواصل، ومعرفة الجداول

الزمنية، وكثيرا من المعلومات المتعلقة بسير العمل. وتمتلك معظم الشركات نسخًا من هذه المواقع الإلكترونية

نصائح لكتابة رسالة إلكترونية

- أرسل رسالة إلكترونية منفصلة لكلّ موضوع؛ فهذا يسهّل على مُستقبِل الرسالة التعامل معها والرّدّ عليها، وتخزينها أو حذفها.
- استخدم المساحة المخصصة لكتابة عنوان الموضوع لكتابة عبارة محددة أو طلب محدد؛ فهذا من شأنه إبراز أهمية رسالتك في خِضمّ عدد هائل من الرسائل التي تصل المُستقبِل.
- اكتب المحتوى الأكثر أهمية في بداية الرسالة؛ فالمُستقبِل لا يقرأ الرسالة كاملة عادة.
- اعتمد الاختصار، والتركيز على المطلوب، وتناول الموضوع مباشرة دون إطالة.
- اكتب فقرات قصيرة لا تتجاوز ثلاثة أسطر أو أربعة، وأرفق معها الملفات إذا احتجت إلى الإطالة، أو إذا احتجت إلى ترتيب المحتوى وتنسيقه، أو في حال دعت الحاجة إلى إرفاق رسومات، أو جداول بيانية أو غير ذلك، والتي من شأنها جعل الرسالة سهلة الفهم والقراءة. ولكن، تجنّب إرفاق ما تستطيع وضعه على الموقع الإلكتروني الخاص بالفريق.

- عنـد الرّدّ على الرسالة، تذكر دائمـا أن تُضمّن نصّ الرسالة الأصلية التـي تسلمتها من قبل فهذا من شأنه تذكير الأعضاء الذين ربما نسوا ما قاموا بإرساله وكتابته سابقا.
- لا تكتـب وأنت غاضب؛ فالحَنَق والسخريـة تستطيع إظهارهما بوضوح أكثـر عند الكتابة عما هما عليه عند التحدث وجها لوجه، أيضًا، تذكر أنّ الرسالة الإلكترونية مرجع وسِجلّ دائم، وقد تُؤرّقك وتطاردك تَبِعاتها لفترة طويلة.
- لا تلجأ إلـى الأحرف الكبيرة عند الكتابة؛ فهـذا يُشعر الآخرين بأنك تصرخ في وجوههم أو تؤنّبهم.
- لا حاجة للنُكات والدعابة غير الضرورية.
- قبـل إرسالها، أعـد قراءتها. وتأكد بـأنّ رسالتك تحتـوي على عنوان صحيـح، ملفات مرفقة صحيحة، لغة مناسبة، وعبارات صحيحة تُبين المطلوب القيام به من مُستقبِل الرسالة.

عاملة لدى كثير من المؤسسات، ولكن في حال عدم امتلاك مؤسستك لهذه الخدمة، فهناك خدمات متاحة على الشبكة، وبأجور زهيدة.

هذه المواقع للفرق الافتراضيّة، تتيح إقامة غرفة عمليات على الموقع الإلكتروني للفريق الافتراضيّ، حيث يمكن استخدام الجدران للكتابة عليها،

ولكنــك هنا لست مقيــدًا بأربعة جدران فقط، بل سيتعــدى الأمر إلى أكثر من ذلك، هي:

- **جِـدار الغاية:** يتضمــن هــذه الجدار ميثــاق الفريــق، وأهدافه، ومهامه، وقائمة بالمنجزات والنتائج الحالية.
- **جِـدار الأشخاص:** يعــرّف بأعضــاء الفريق وتحديــد أدوارهم. حيــث يُمكّن هذا الجدار الأعضاء من معرفة مَن مِن الأعضاء له علاقة مباشرة بمراحل العمل المختلفة. ولا مانع من إرفاق صورة شخصية لكلّ عضو من الفريق، إذا أمكن ذلك، إضافة إلى وصف مختصر عن العمل المنوط بــه أو بها، وكذلك خبراتهم العملية. إنّ هــذا من شأنــه تعزيز هوية الفريق الافتراضــيّ، وإضافة بُعْدٍ إيجابيّ للعمل.
- **جِـدار الاجتماعات:** يتضمــن جــداول الأعمــال، ولائحة مواعيد الاجتماعــات القادمــة، وجــداول أعمالهــا. إضافــة إلــى وقائع الاجتماعــات السابقة، حيث يُخزّن كلّ ما سبق على هذا الجدار. ويمكن للأعضاء وضع أعمالهم ليتم الاطلاع عليها ومراجعتها من قِبل زملائهم. كما يمكن وضع التعليقات على هذا الجدار أيضًا.
- **جـدار التواصـل وروابط الاتصال:** يحوي هــذا الجدار الروابط الخاصة بمعلومات الفريق وحاجاته. ومثال ذلك: قد يزودنا هذا الجــدار برابــط للبحث في تقاريــر أو دراسات أخــرى قد يحتاج إليهــا الفريق لإنجاز عملــه. وقد يحتوي هذا الجــدار أيضًا على

قائمة بالاتفاقيات الخاصة بإرسال الرسائل الإلكترونية جميعها، والمحادثات الهاتفية، وعمليات التواصل الروتينية الخاصة بالفرق الأخرى.

- **جِدار الزّمن / الوقت**: يحوى هذا الجدار كلّ ما يتعلّق بالجداول الزمنية، وتقدم العمل، والرسوم التوضيحية، والعطلات والإجازات، والرسائل المعدة مُسبقًا ضمن جداول زمنية محدّدة.
- **جِدار المحتوى**: يتضمن هـذا الجدار الوثائق المتعلقة بالفريق جميعها؛ حيث يُوضَع في هذا المكان كلّ ما أنجزه الفريق.

لا ينكر أحد مدى قيمة المواقع الإلكترونية وأهميتها، ولكنها في الوقت ذاته تحتاج إلى رعاية ومتابعة دائمين. فيجب على شخص ما مراقبة الموقع وتحديثـه، إضافة إلى معالجة أيّ مشاكل تقنية قـد تطرأ. وبالاعتماد على مدى المشروع، قد يحتاج هذا العمل إلى عضو متخصص متفرغ من الفريق لمتابعته وتحديثه. ادرس الاحتياجات التقنية التي قد يحتاج إليها هذا الموقع ليعمل بكفاءة وفاعلية قبل البدء بتنفيذ المشروع.

توفر فقرة «نصائح لتأسيس موقع الفريق على الشبكة» أفكارًا أخرى.

استخدام قواعد البيانات، أجهزة الفاكس (الناسوخ) وبرامج التوثيق الجماعية

تحتوى قواعدُ البيانات الوثائـقَ والمعلوماتِ المفيدةَ للفريق. ويمكن الوصول إليهـا بسهولة من المواقع الإلكترونية ومن مواقع الإنترنت. وعادة ما تحتوي الوثائق/ السجلات الموجودة في قواعد البيانات على مواد بالغة الحساسية. ويُسمح لبعض أعضاء الفريق الافتراضيّ فقط تغيير محتويات هذه الوثائق، ولكن قد تضطر مؤسستك إلى تقييد هذه الإمكانية وحصرها. مثـال على ذلك، قد يتمكـن أعضاء الفريق الذين لا يعملـون في المؤسسة التي تعمل

نصائح لتأسيس موقع إلكتروني خاص بالفريق

- استخدم موقعًا إلكترونيًّا لفريقك الافتراضيّ يتّصف بالمرونة، ويمكن التعامل معه، وقابـلًا للتوسع، والتغيير، إضافة إلـى قابلية استخدامه لأكثر من مشروع.
- تأكـد من شمولية الموقـع وقابليته للتوسع دون أن يؤثر هذا في سرعته وسهولة التعامل معه.
- تأكد من أنّ الموقع يمتاز بنسق منتظم لعمليات رفع المعلومات وتحميلها.

- تأكـد من قدرتك على تغيير الشكل العـام للموقع، وتخصيصه ليعطي فريقك هوية خاصة به.
- تأكد من صلاحية الموقع للعمل قبل البدء بالمشروع، وقم باطلاع أعضاء الفريق عليه وعرضه عليهم في الاجتماع الأولي لإطلاق المشروع.
- عيـن شخصًا للإشـراف على إدارة الموقع من بدايـة المشروع وحتى نهايته.

معها مثل الزبائن أو البائعين من الاطلاع على الوثائق المقيدة، ومع ذلك فهم غير قادرين على إجراء أيّ تعديل عليها.

إنّ جهاز الفاكـس المتخصص في طريقه للاختفاء كوسيلة تواصل. فكثيـر من الوظائـف التي كان يؤديها يمكـن الآن تأديتها من خلال تحميل الوثائـق على موقـع المؤسسة الإلكترونـي، أو عن طريـق إرفاقها في ملف ضمن رسالة إلكترونية. كما يمكن إرسال كلّ شيء يمكن تحويله إلى ملفات عن طريق نسخهـا، وإرفاقها بملف، ومن ثم إرسالها أو تحميلها على موقع المؤسسـة الإلكتروني. ولكن المشكلة في أنّ الأشخاص جميعهم لا يتمكنون من الوصول إلى الناسخات، ويُمكن لهذا الأمر أن يستهلك كثيرا من الوقت. لـذا، يمكن اللجوء إلى أجهزة الفاكس في حال عدم توافر التقنية الحديثة لبعض الفرق الافتراضيّة.

يُمكـن لبرمجيات التوثيـق الجماعية أن تكون مفيـدة؛ فالفرق تكتب التقارير وترسلها على الدّوام. وحيث يمكن لعدة أعضاء من الفريق التعاون في كتابة التقرير، فإنهم يحتاجون إلى أسلوب عملي وفي متناول اليد يُمكّنهم من إدراج التغيرات في الملفات الإلكترونية. وبذلك، يمتلك معالج الكلمات المستخـدَم في مؤسستـك خاصية تمكّن المستخدمين مـن تتبع التغيرات التـي تدخل علـى أيّ وثيقة. ولكن قد لا يكون بعض أعضاء الفريق على علم بوجود هكذا ميزة. في حين يكون آخرون على علم بوجودها، إلا أنهم قد لا يمتلكون الخبرة أو المهارة في استخدامها. إنّ المؤسسات التي تتعامل بذكاء مع التطـورات التقنية تستخدم برمجيّات التوثيـق الجماعية على الشبكة. ارجع إلى خبراء تقنية المعلومات في مؤسستك لمعرفة ما هو متوافر لديها.

استخدام تقنية اللقاءات المباشرة

أحيانًا، قد لا تُؤدي الرسائل الإلكترونية غرضها. عندها، يغدو اجتماع الأعضاء بعضهم مع بعض لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل مُلحًّا. وبعبارة أخـرى، الاجتماع المباشر ضروريّ. وفي معظم الحالات، تكون المؤتمرات الحواريـة الهاتفية كافية لغايـات الفرق الافتراضيّة. مثـال، يستطيع أحد أعضاء الفريـق التحدث مع أحد الزبائن ليسأله عـن الطريقة التي تعامل بها لجعل منتج المؤسسة أكثر فاعلية.

ولكن، في حالات أخرى، قـد يحتاج الأشخاص لرؤية بعضهم بعضا. وهــذا ضروريّ عند انضمام أشخاص جدد للفريق، وحاجة أعضاء الفريق

إلى التعـرف عليهم. أو عندما يحتاج أعضاء الفريق إلى رؤية المنتج الذي يعمل عليه الآخرون؛ والذي قد يكون النموذج الأولي، أو خيارات ألوان مختلفة مخصصة لتصميم تغليـف جديد. وعلى الرّغم من أنّ اللقاءات المباشرة ليست متاحة دائمًا، إلا أنها بالفعل مفيدة عندما تحدث.

إليك بعض الأساليب التي يُمكنك من خلالها الجَمع بين أعضاء الفريق مباشرة:

- **المؤتمرات الحوارية الهاتفية:** تُعدّ المؤتمرات الحوارية الهاتفية أسهل وأسرع طريقة تُمكّن أعضاء الفريق الافتراضيّ من التواصل الشِّفاهي.

خطوات للمحافظة على نسخة إصدار الوثائق

1. **اختر برمجيات تُساعدك على ذلك.** قد تَتمكن دائرة تقنية المعلومات في مؤسستك من اقتراح البرمجيات المناسبة لذلك.
2. **حدّد طريقة التسمية.** قبل البدء بالمشروع، تذكر أن تحدد طريقة لتسمية الملفات، والمجلدات، والتواريخ، على أن تتّسم هذه الأسماء بسهولة الفهم. ضع أسس التسميات حيث يمكن للجميع رؤيتها، كجزء من اتفاقية عمل الفريق، على موقع الفريق على الشبكة، وحتى على مكان وضع فأرة الحاسوب، أو أي مكان آخر حتى يَسهل الرجوع إليها دائما.
3. **قرّر مَن مِن الأعضاء له علاقة مباشرة بملفات معينة.** قد يعمل عدد

من الأعضاء على ملف واحد، ولكن، يجب أن تُعهد مسؤولية المحافظة على الملف إلى عضوٍ واحد فقط.

4. **وضّح إجراءات حفظ الملفات و(أرشفتها)**. عندما يتم إنشاء نسخة جديدة من ملف ما، يجب حفظ النسخة القديمة من الملف. اعمل مع أعضاء الفريق لتطوير طريقة مناسبة لأرشفة الملفات. تذكر، أنه يجب أن تكون عملية الرجوع إلى الملفات سهلة في أيّ وقت خلال فترة إنجاز المشروع، وأن تُخزّن في ذات المكان على الموقع الخاص بأعضاء الفريق على الإنترنت.

وتَبرز أهمية المؤتمرات الحوارية الهاتفية عند الحاجة إلى مراجعة المنجزات الرئيسة، ومناقشة استراتيجيات العمل، والحاجة إلى جلسات العصف الذهني. هناك الكثير من التقنيات المتعلقة بالمؤتمرات الحوارية الهاتفية؛ فمنها ما هو موجود أصلًا في أجهزة الهاتف العاملة، أو تلك المقدمة من مزودي خدمات الهاتف؛ تقريبًا، تمتلك الشركات كلّها هذه الخدمات.

يقدم باب «نصائح إجراء مؤتمرات حوارية هاتفية» معلومات إضافية بشأن تسهيل استخدام هذه التقنية.

نصائح بشأن إجراء مؤتمرات حوارية هاتفية

- في البداية، حدّد الغاية من إجراء المؤتمر الحواري الهاتفي، واكتب جدول أعماله. وزّع جدول الأعمال وأيّ وثائق أخرى متعلقة بالاجتماع قبل البدء بالمؤتمر.
- تأكد من صلاحية السماعات لكلّ من المُرسِل والمُستقبِل. (إذا واجهت أيّ مشاكل تقنية في البرنامج لديك، فاستخدم النظام المتوافر من موزع الخدمة الهاتفية المحلي، والذي سيكون المُضيف لهذا المؤتمر).
- استخدم المؤتمرات المرئية بصورة دائمة؛ ليتمكن الجميع من مشاهدة المعلومات نفسها ومتابعتها، مما يساعد على عدم تشتت الانتباه بسبب تعدد المهام.
- عيّن شخصًا واحدًا ليتابع بنود جدول الأعمال، وآخر لتدوين محضر الاجتماع لغايات إعدادها دون تأخير، وثالثًا لمراقبة تقدم الوقت.
- ضع صورة كلّ شخص عند أرقام مختلفة من الساعات على وجه ساعة حائط متخيّلة. وعندما يحين دورك في الحديث، قدم لهذه المحادثة بقولك «فلان [اذكر اسمك] عند الساعة السادسة». وهذا بدوره سيساعد الأعضاء على تعرف أصوات بعضهم. تلجأ بعض الفرق إلى وضع صورة ساعة عليها صور أعضاء الفريق، تُحمّل على الموقع الإلكتروني الخاص بالفريق.

- تحدث بوضوح، لا تصرخ (خاصة إن كنت تتحدث عبر مكبر الصوت)، وتَجنّب استخدام اللهجات العامية التي قد لا يفهمها المشاركون الآخرون الذين ينتمون إلى مناطق، وثقافات، ودول مختلفة.
- وجه الأسئلة للأشخاص الذين لا يشاركون بشكل فاعل في النقاشات لجلب انتباههم للنقاش العام.
- حاول أن تَحدّ ما أمكن من المقاطعات والابتعاد عن موضوع الحوار.
- لا تسمح لعضو بعينه من التّفرّد في النقاش وإغفال الآخرين.
- لا تحاول القيام بأيّ عمل آخر في أثناء المؤتمر الحواري الهاتفي. وإذا دعت الحاجة إلى القيام بعمل ما لفترة وجيزة، فاستخدام خاصية كتم الميكرفون أو إغلاقه لفترة معينة.
- تجنّب التّكلّم عن الوضع العام عند إجراء الحوار الهاتفي، واستغل هذا الوقت الثمين للقيام بالعصف الذهني، وحلّ الخلافات، وصياغة القرارات. حيث يمكن لأعضاء الفريق الإطلاع على تقرير الوضع العام قبل الاجتماع.
- اختتم المكالمة كما تفعل في أيّ اجتماع عادي، وتأكد من أنّ أعضاء الفريق كلّهم قد أنهوا المكالمة أيضًا كما يفعلون تماما عند الانتهاء من اجتماع مباشر. وبدورك قائد الفريق، لخّص ما نُوقش، وأكّد على القرارات التي اتُّخذت، وأعد التذكير بالخطوات التي ستُتَّخذ مستقبلاً.
- وزّع محضر الاجتماع بأسرع ما يمكن بتحميله على الموقع الإلكتروني الخاص بالفريق، واتّخذ الخطوات لمتابعة الموضوع مباشرة.

- **المؤتمرات المرئية:** تُعدّ المؤتمرات المرئية قنوات أخرى تُشجع على تواصل أعضاء الفريق. حيث يمكن جمع أعضاء الفريق الواحد معًا دون الحاجـة لإنفاق النقود على السفر، والإقامــة، ووجبات الطعام. مثال، يُمكـن لأعضاء الفريق في لندن مشاهــدة زملائهم في روما والتفاعل معهـم دون الحاجــة إلى مغــادرة مكاتبهم. ومع ذلــك، يمكن أن يكون استخـدام المؤتمرات المرئية مُكلفًا ومعقدًا، حيث يمكن لعدد محدود مـن الأعضاء المشاركة بشكل مفهوم ومجدٍ، ويتطلب هذا الأمر كذلك مساعدة تقنية من ذوي الخبرة. وللقيام بمؤتمر مرئي، يحتاج كلّ عضو إلى: جهاز حاسوب، وآلة تصوير، وميكرفون، وبرنامج مُعدّ لاستخدامه، وتوافر الوصول إلى الشبكة. ولسوء الحظ، تختلف مقاييس مزودي خدمة الإنترنت في دول العالم، مما يؤدي إلى عدم تطابق الأنظمة بين أعضاء الفريـق. وبالتالي، يصبح من الأهميــة بمكان التأكد من تطابق أنظمة الحواسيب المستخدمة عند القيام بالمؤتمرات الحوارية المرئية مسبقًا.
- **المؤتمرات الحوارية عن طريق الكاميرات:** عند الدخول إلى الإنترنت باستخدام الكاميرا المثبتة على جهاز الحاسوب لديك، واستخدام تقنية خاصة تُمكنك من المشاركة مع الآخرين في هذه الخدمة، يستطيع كلّ عضو مشاهدة المعلومات نفسها وبالطريقة نفسها. حيث يستطيع أعضاء الفريق المشاركة بالوثائق المخزّنة على أجهزة حواسيبهم الشخصية، وبالإمــكان أيضا تبادل قيادة الحوار بينهم. مثــال على ذلك، إذا أراد

قائـد فريق فـي مدينة هيوستن في تكسـاس أن يشارك في عرض ما، عندهـا تنتقل القيادة إلى ذلك العضـو بسهولة. وكذلك إذا أراد عضو في لندن أن يرسم رسمًا تخطيطيًّا باستخدام لوحة الرسم الإلكترونية المتوافرة في بعض البرمجيّات، فإنّ القيادة تنتقل إليه، بحيث يتمكّن بقية الأعضاء من متابعة الرسـم التخطيطي ومشاهدته على شاشات أجهزة حواسيبهم. ومن ثَمَّ يستطيعون مناقشة الرسم والتوصية بإجراء التغيرات في الوقت المخصص لذلك.

نصائح وأدوات

أدوات قيادة الفِرق
الافتراضيّة



أدوات قيادة الفرق الافتراضيّة

نموذج معلومات التواصل الخاص بأعضاء الفريق الافتراضيّ

استخدم هذا النموذج لتسجيل معلومات الاتصال الخاصة بأعضاء الفريق الافتراضيّ، مُضمّنًا الكيفية التي يفضلها ذلك العضو للاتصال به والوقت المناسب له. تذكر أن تشير إلى المناطق الزمنية الخاصة بأعضاء الفريق. بما في ذلك رمز الاتصال الدولي، ورقم هاتف كلّ عضو. حمّل هذه المعلومات على الموقع الإلكتروني الخاص بأعضاء الفريق، أو أرسلها من خلال ملف مرفق برسالة إلكترونية إلى أعضاء الفريق جميعهم.

عضو الفريق			
دور العضو		العنوان	
البريد الإلكتروني			
رقم هاتف العمل		المنطقة الجغرافية	
رقم الهاتف المحمول		أفضل وقت للتواصل	
رقم الفاكس		شكل الوثيقة المفضل	
عضو الفريق			
دور العضو		العنوان	
البريد الإلكتروني			
رقم هاتف العمل		المنطقة الجغرافية	
رقم الهاتف المحمول		أفضل وقت للتواصل	
رقم الفاكس		شكل الوثيقة المفضل	
عضو الفريق			

دور العضو		العنوان	
البريد الإلكتروني			
رقم هاتف العمل		المنطقة الجغرافية	
رقم الهاتف المحمول		أفضل وقت للتواصل	
رقم الفاكس		شكل الوثيقة المفضل	
عضو الفريق			
دور العضو		العنوان	
البريد الإلكتروني			
رقم هاتف العمل		المنطقة الجغرافية	
رقم الهاتف المحمول		أفضل وقت للتواصل	
رقم الفاكس		شكل الوثيقة المفضل	

أدوات قيادة الفرق الافتراضيّة
تشكيل فريق افتراضيّ
استخدم ورقه العمل هذه لإرساء أساس متين لفريقك الافتراضيّ
ما رؤية الفريق؟
ما أهداف الفريق؟
ما الدور الذي سيلعبه كلّ عضو من أعضاء الفريق؟
ما المسؤوليات المُناطة بكلّ عضو من أعضاء الفريق؟
ما أنواع القرارات التي يُمكن لكلّ عضو من أعضاء الفريق اتخاذها؟
من سيقوم بذلك النوع من القرارات؟

ما هو، وبالتحديد، المتوقع من الفريق إنجازه؟
متى يُتوقع للفريق إنجاز مهمته؟
كيف سيُقاس النجاح الذي سيحرزه الفريق؟
ما المعالم الرئيسة التي سيصل إليها الفريق في أثناء تقدّمه نحو تحقيق هدفه؟
ما المخاطر الرئيسة المتعلقة بأهداف الفريق؟ وكيف ستُعالج؟

كيف ستتم استدامة التزام الفريق العام بالعمل على مدى إنجاز المشروع؟
كيف ستتم المشاركة بعملية القيادة بين أعضاء الفريق الافتراضيّ؟

أدوات قيادة الفرق الافتراضيّة

تحديد الأدوار والمسؤوليات

استخـدم هذا النمـوذج لتوضيـح الأدوار والمسؤوليات التي أُنيطـت بأعضاء الفريق الافتراضـيّ. حمّل هـذا النموذج على الموقع الإلكتروني الخاصـ بالمشروع، أو أرفق نسخة منه في ملف مرفق برسالة إلكترونية لأعضاء الفريق جميعهم.

العضو الذي حمّله على الموقع بريده الإلكتروني رقم هاتفه

عضو الفريق	دوره/لقبه	المسؤوليات الرئيسة	الموقع

أدوات قيادة الفرق الافتراضيّة
أدوات التحقق من الثقافة
استخـدم ورقة عمل «التّحقّق من الثقافة»، وذلك لمعالجة التحديات الخاصة التي قد تنشأ في الفرق الافتراضيّة.
ظروف العمل:
ما عدد المرات المُتوقّع من أعضاء الفريق الاضطرار فيها إلى السفر لإتمام أعمالهم؟
ما الموارد التي يجب توفيرها لأعضاء الفريق لإتمام أعمالهم؟
ساعات العمل:
مـا عدد ساعات العمل اليومية أو الأسبوعيـة المتوقع من أعضاء الفريق العمل بها في هذا المشروع؟

إلى أي مدى من النهار أو الليل يُتوقع من أعضاء الفريق الوجود فيها لإجراء مؤتمرات حوارية هاتفية أو مرئية؟
السلطة والإنابة
مــن المســؤول عن اتخاذ قــرارات معينة في الوقت الــذي يؤدي باقــي أعضاء الفريق أعمالهم؟
من صاحب السلطة الذي له الحقّ في الطلب إلى أعضاء الفريق القيام بأعمال محددة؟
أنماط التواصل
ما توقعات أعضاء الفريق الافتراضيّ بخصوص المناسب والمقبول من أنماط التواصل وخاصة ما يُعدّ منها مناسبا أو غير مناسب؟

أدوات قيادة الفرق الافتراضيّة

خطة عمل الفريق الافتراضيّ

استخدم هذا النموذج لتحديد المهام التي سوف ينجزها أعضاء الفريق اعتمادًا على الجـدول الزمني الخاص بالمشروع. يُمكـن تحميل هذه الخطة على الموقع الإلكتروني الخاص بالمشروع، أو تداولها على صورة مرفق في رسالة إلكترونية. تذكّر أنّ الخطة مصممة بحيث تكون قابلة للتحديث بشكل دائم.

القيِّم على الخطة تاريخ التحديث على الخطة

هدف رقم: 1

المهمة	العضو المسؤول	تاريخ المهمة	النتائج / تاريخ إنهاء المهمة	تاريخ مراجعة الخطة والموافقة عليها

هدف رقم: 2				
المهمة	العضو المسؤول	تاريخ المهمة	النتائج / تاريخ إنهاء المهمة	تاريخ مراجعة الخطة والموافقة عليها

اختبر نفسك

يقــدم هذا الجزء عشرة أسئلة؛ اختيار مــن متعددة، لتساعدك على تحديد مدى إلمامك بأساسيات قيادة الفرق الافتراضيّة ومبادئها.

إجابات هذه الأسئلة موجودة في نهايتها.

1. أصبحت الفرق الافتراضيّة شائعة في عالم الأعمال هذه الأيام. أيّ الجمل التالية تصف الفريق الافتراضيّ وصفًا دقيقًا؟

أ. تسهل الفرق الافتراضيّة على المؤسسة جمع مهارات مجموعة من الأشخاص، وخبراتهم، ومعارفهم، المتعلقة بالزبائن وعملهم.

ب. يتكوّن الفريق الافتراضيّ وبشكل أساسي من بعض الأعضاء الذين يتواصلون مع بعضهم بعضًا، ولكن ليس وجهًا لوجه.

ج. يُمكّن الفريق الافتراضيّ المؤسسة اعتماد طريقة عمل يومية قياسية استنادًا إلى ساعات العمـل التشغيلية للمؤسسة التي أعدت أصلًا للفريق.

2. عند اعتماد الفرق الافتراضيّة، فإنّ فرص إخفاق العمل وعدم نجاحه أكبر من تلك التي تحكم عمل الِفرق العادية. بصفتك قائدًا لفريق افتراضيّ، كيف يمكنك إرساء الأساسات القوية لضمان نجاح فريقك؟

أ. اختيار أعضاء الفريق ممن يمتلكون اهتمامًا فطريًّا قويًّا بأهداف الفريق، وكذلك المهارات اللازمة لإنجاز العمل.

ب. الحفاظ على الضبط التّام لقيادة الفريق لضمان تقدم المشاريع

وفق الخطة الزمنية ولبقاء كلّ شخص مركّزًا على الهدف العام.

ج. تحديد ساعات العمل اعتمادا على المنطقة الجغرافية حيث يعمل أغلبية أعضاء الفريق، كي يضطر عدد قليل من الأعضاء للعمل ليلًا.

3. أُسندت إليك قيادة فريق افتراضيّ، وترغب في تقديم أفضل ما عندك لتعزيز هوية الفريق وتقويتها. أيّ من الممارسات التالية ستطبق:

أ. تجنّب عقد لقاءات وجهًا لوجه عند الوصول إلى مراحل مهمة في العمل، ما لم يكن أعضاء الفريق جميعهم حاضرين.

ب. شجّع أعضاء الفريق على التواصل معك كلما برزت لديهم تساؤلات بشأن المشروع، وبهذا تُبين للجميع بأنك موجود في أيّ وقت.

ج. شكّل مجموعات فرعية في الاجتماع الأولي لإطلاق المشروع، واطلب إليهم مناقشة أوجه محدّدة له.

4. تعلمُ جيدًا أنّ إبقاء قنوات الاتصال متاحة يُعدّ أمرًا بالغ الأهمية لبناء الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق الافتراضيّ. أيّ الخطوات التالية ستتبعها لضمان استمرارية التواصل الجيد:

أ. عقد اجتماع عند اكتمال المشروع لمراجعة الأمور التي جرت على نحو جيد، والأمور التي تحتاج إلى تحسين عند قيام فرق افتراضيّة بمشاريع مستقبلية.

ب. إعداد قائمة خاصة بالفريق قبل شروعه بالعمل.

ج. مراجعة أهداف الفريق، وطرق قياس الأداء عند إنجاز نصف العمل في المشروع.

5. تعلمُ جيدًا أنّ تدريب الأعضاء سيساعدك على ضمان حصول كلّ عضو في الفريق على المساعدة التي يحتاج إليها لحلّ المشاكل وتحسين الأداء. أيّ الخطوات التالية ستتبعها لضمان توافر التدريب لأعضاء فريقك جميعهم؟

أ. تذكير أعضاء الفريق بضرورة سرعة الرّدّ على الرسائل الإلكترونية، كي تُعالج المشاكل بسرعة.

ب. تشجيع أعضاء الفريق مساعدة بعضهم بعضًا على تحديد المشاكل التي يواجهونها في أثناء إنجاز المهام الموكلة إليهم والعمل على حلّها.

ج. تهيئة فرصة التحدث لأعضاء الفريق معك حول المشاكل التي يواجهونها، ثم اقتراح طرائق لمساعدتهم.

6. تريد من فريقك الافتراضيّ الحصول على أفضل النتائج من استخدامهم التقنية. أيّ من الأساليب التالية ستساعدك على تحقيق ذلك؟

أ. تجنّب استخدام التقنية الموجودة حاليًّا لدى المؤسسة؛ فقد لا تستطيع تخصيصها وتعديلها لتواكب حاجات فريقك الافتراضيّ.

ب. اختيار التقنية المناسبة بعد أن يكون فريقك الافتراضيّ قد بدأ العمل بالفعل، كي تستطيع تحديد مدى التطابق، والقضايا الأخرى المعتمدة على الخبرة الفعلية.

ج. التأكد من توافر الوقت الكافي لاعتماد تقنية جديدة، والعمل على تثبيتها والتدريب على استخدامها.

7. بدأ فريقك الافتراضيّ بالعمل والسير به قدمًا، وتريد ضمان الاستخدام الأمثل لتقنية البريد الإلكتروني من قبلهم. ما الذي ستقوم بفعله؟

أ. التّأكّد من توافقية الملفات وإمكانيات ضغطها، وذلك بالتحدث إلى كلّ عضو من أعضاء الفريق.

ب. تكليف أعضاء الفريق بإرسال نسخة من أيّ رسالة بريدية للأعضاء كافة، وذلك للتأكّد من تتابع المعلومات والمحافظة على عمليات التواصل بينهم.

ج. تزويد أعضاء الفريق بعناوين البريد الإلكتروني للأعضاء الذين تستدعي الحاجة إليهم فقط؛ لتجنب زيادة العبء على خدمة البريد الإلكتروني.

8. عندما تنشئ موقعًا إلكترونيًّا للفريق عبر الإنترنت، ما أول شيء عليك مراعاته والاهتمام به؟

أ. تحميل مهام الفريق وأهدافه وميثاقه على الموقع.

ب. إيجاد شخص يراقب الموقع ويحدّثه، إضافة إلى إصلاح أيّ مشاكل تقنية قد تطرأ.

ج. إقامة غرفة افتراضيّة للمشروع على الموقع الإلكتروني، وتأسيس «جدران» لإدارة هدف الفريق، والأشخاص، والمحتوى، والاجتماعات، والجداول الزمنية، وتواصل الفريق.

9. يحتاج أعضاء فريقك إلى استكشاف تصاميم منتج جديد، وذلك لاقتراح تغيرات يوصون بها وفي الوقت نفسه يودون رؤية تطبيقها. أيّ

من تقنية التواصل الحية تقترح استخدامها لتحقيق هذه الرغبة؟

أ. المؤتمرات الحوارية المرئية.

ب. المؤتمرات عبر الإنترنت، مع استخدام لوح للرسم عليه.

10. لقد قررت القيام بتحقق للثقافة خاصّ بأعضاء فريقك الافتراضيّ، وتريد التأكد من أنّ أعضاء الفريق قد اتبعوا النهج الصحيح للعمل معًا، ما الذي ستفعله؟

أ. تشجيع أعضاء الفريق على المشاركة في اتخاذ القرارات مع أشخاص يعملون معهم ويقدمون لهم التقارير مباشرة.

ب. تحديد الوقت الذي سيقضونه في السفر لإنجاز المهمة أو المشروع.

ج. تحديد من الذي له سلطة توزيع الأعمال على أعضاء فريق محددين، وبصورة جماعيّة.

إجابات أسئلة الاختبار

1. ب. إنّ مصطلح الفريق الافتراضيّ يشير إلى فريق. وفي معظم الوقت، يجري التعامل بين أعضائه عن طريق التواصل وعمليات الاتصال، وليس عبر المقابلات الشخصية المعروفة بـ(وجهًا لوجه) ، مثال، قد يتواصل أعضاء الفريق عبر: البريد الإلكتروني، أو البريد الصوتي، أو المؤتمرات الحوارية الهاتفية، أو المؤتمرات الحوارية المرئية، أو المنتديات النقاشية عبر الإنترنت. وبعض الفرق افتراضيّة بالكامل. فنادرًا، إن لم يكن أبدًا، التقاء أعضاء الفريق وجهًا لوجه. وهناك فرق أخرى هي الفرق الافتراضيّة الجزئية، والتي تضمّ بعض الأعضاء الذين يعملون مع بعضهم في مكتب واحد، إضافة إلى موظفين آخرين يقيمون في مواقع جغرافية متباعدة، أو ممثلين عن مزودين رئيسين في بلد مختلف، أو ربما يكونون زبائن مهمين من أرجاء العالم قاطبة.

2. أ. إنّ اختيار الأشخاص الذين لديهم رغبة حقيقية في إنجاز أهداف المشروع هي الطريقة المثلى لتعزيز الالتزام للفريق وأهدافه. إنّ الالتزام ضروري لضمان قيام أعضاء الفريق بتخصيص الوقت والجهد للمشروع، وليس لأيّ متطلبات أخرى قد تبدو مُستعجَلة وطارئة لكونها ماثلة أمام أعينهم ويشعرون بوجودها الفعلي.

3. ج. فـي الاجتماع الأول لإطـلاق المشروع، يُعـدّ تأسيس المجموعات الفرعيـة أمرًا فـي غاية الأهمية. حيث تساعـد هذه المجموعات على بناء الترابط، والذي بدوره يشجع ويعين على عملية التواصل، ويساعد على تعارف الأعضـاء مهنيًّا وشخصيًّا. إنّ إجراء عمليه التناوب بيـن أعضاء المجموعات الفرعية يوفر لكلّ عضو فرصة الالتقاء والعمل مع أشخاص مختلفين كلّ مرة.

4. ب. تتضمن القائمة أسمـاء أعضاء الفريق، وأدوارهم، وأفضل طرق التواصل معهم، وموقعهم الجغرافيّ وتوقيتهم الزمني، والساعات التي يُمكن لهم الحضور بهـا للاشتراك في المؤتمرات الحوارية السمعية والمرئية، والرّدّ على البريد الإلكتروني. وعند دمج القائمة مع وثائق أخرى واتفاقيات خاصة بأهداف الفريق وعملياته، فإنّها ستساعد على شرح أفضل الطرق التي سيعمل بها أعضاء الفريق بعضهم مع بعض.

5. ب. من فوائد تدريب أعضاء الفريق الافتراضيّ رفعُ مستوى المهارات والمعرفـة لديهـم. تأكد أنّ كلّ أعضاء الفريـق على معرفة جيدة بمستويات المعرفة والخبرة المميزة لدى كلّ منهم، مثل تحضير تقارير الموازنة، واستخدام تطبيقات برمجيات حاسوبية معينة، وحـلّ الصراعات والنزاعـات الشخصية البينيـة. شجّع أعضاء

الفريق على الاتصال ببعضهم طلبًا للمساعدة في عمليات التدريب إذا اقتضى الأمر ذلك.

6. ج. يتطلب استحواذ تقنية جديدة وتثبيتها وقتًا طويلًا، وكذلك تدريب الأشخاص على استخدامها. وعند استفسارك عن توافر الوقت الكافي لإدراج هذه الفعاليات الجديدة، تستطيع التعرف إلى أيّ نقص حاصل، وإيجاد الطرق لاكتساب وقت لتحقيقها.

7. أ. إذا كنت تخطط للاعتماد وبصورة كبيرة على الوثائق المُرفقة بالبريد الإلكتروني، فسوف تحتاج إلى التأكيد على قدرة أعضاء فريقك على فتح الملفات المضغوطة المرفقة، والمتبادلة بينهم، وكذلك القدرة على قراءتها، إضافة إلى قدرتهم على فتح الملفات المرفقة التي تم إنشاؤها من خلال برمجيّات مختلفة وقراءتها.

لذا، يساعدك التأكد من تطابق البرامج، وكذلك البرامج الضاغطة، قبل وقت كافٍ على توقّع أيّ مشكلة ومنعها قبل حدوثها.

8. ب. للمواقع الإلكترونية الخاصة بالفرق الافتراضيّة أهمية قصوى، لكنها تحتاج إلى متابعة وعناية؛ إذ على شخص ما مسؤولية القيام بمهمة المتابعة والعناية بالموقع. ويعتمد هذا على حجم المشروع، وبالتالي فقد تكون هذه المهمة عملًا دائمًا لأحد أعضاء الفريق.

9. ب. باستخدام المؤتمرات الحوارية عبر الإنترنت، ووجود لوح أبيض

تفاعلـي، يستطيع أعضـاء الفريق المشاركـة بالوثائق، والرسوم البيانيـة، ومعلومات أخرى ذات علاقة. إضافـة إلى القدرة على رؤيـة الرسـوم البيانية على أجهزتهم المحمولـة في الوقت الذي تُرسم فيه. وإذا كان الأعضاء يتواصلون بالهاتف، فباستطاعتهم مناقشـة الرسوم البيانية وتقديم النصـح والتوصيات في الوقت نفسه.

10. ج. إنّ إرسـاء القواعـد الخاصة بمفهومي السلطـة والتفويض، يمنع حصـول أيّ سوء فهم قد يطـرأ لاحقًا عندما يبدأ أعضاء الفريق العمـل فعليًّا معًا. وبسبب تناوب أعضـاء الفريق الافتراضيّ على القيادة، فإنّ قائد الفريق لن يكون هو الذي مَن يفوض المهام.

لمعرفة المزيد

مقالات

Apgar, Mahlon, IV. «The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work.» *Harvard Business Review* ON– Point Enhanced Editioon. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

على الرغم من تفاوت التقديرات إلى حدّ كبير، إلا أنّ بالإمكان القول، وبكل ثقة، إن ثلاثين إلى أربعين مليون شخص تقريبًا يعملون في الولايات المتحدة؛ إما عن بُعد أو من منازلهم. ما الذي يحفّز المديرين على دارسة كيفية قضاء الأفراد أوقاتهم في المكتب أو في أيّ مكان آخر ينجزون العمل فيه؟ من ضمن الفوائد المحتملة للمؤسسات: تخفيض الكلفة، وزيادة الإنتاجية، وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. ناهيك عن قدرتها على الاستفادة من الحوافز الممنوحة من قبل الحكومة. وبالتالي، تجنب العقوبات المختلفة جرّاء التأخير في العمل. ولكن، وفي الوقت نفسه، لا يناسب اللجوء إلى هذا النوع من الإدارة البديلة الجميع. حيث قد تكون مثل هذه البرامج صعبة التطبيق، حتى لتلك المؤسسات التي يُظن بأنّ الإدارة الافتراضيّة تناسبها جدًّا. حيث يصعب تعديل السّلوكات المتأصلة لدى أعضاء بعض الفرق الافتراضيّة وتغييرها ، وكذلك الكثير من العوائق التي يصعب تخطيها. ناهيك عن وجود صعوبات في التعامل مع

التغيرات الثقافية والسعــي نحو تطوير الأنظمة العاملة في المؤسسة والتي يفرضها اللجوء إلى الإدارة الافتراضيّة كبديل عن الإدارة العادية الشائعة.

Handy, Charles. «Trust and the Virtual Organization.» *Harvard Business Review* OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2000.

تُعدّ الإمكانيات التقنيــة للمؤسسات الافتراضيّة مغرية. ولكن آثارها الشخصية والإداريــة تتطلب إعادة التفكير في المفاهيم القديمة للسلطة. وحيث يصبح بالإمكان إنجاز الكثير من الأعمال خارج نطاق المؤسسة، فإنّ الثقــة تصبح ذات أهمية للمؤسسات. لذا، يقترح هاندي سبع قواعد للثقة: (1) لا يوجد ما يُسمى ثقة عمياء؛ فهي تحتاج إلى مجموعات صغيرة يعرف أعضاؤها بعضهم بعضًا جيدًا.(2) تحتاج الثقة إلى حدود. لذا، حدّد هدفك، ثــم اترك للموظف الحرية للمضــي قدمًا في تحقيقه. (3) تحتاج الثقة إلى تعلــم وانفتاح علــى التغير.(4) الثقة هي الحزم؛ فعندمــا يتضح أنه أسيء استعمالها، عندها يجب على من أساء مغادرة العمل. (5) تحتاج الثقة إلى ترابــط؛ يجب ترابط أهداف المجموعات الفرعية مع أهداف المجموعات الكبيرة؛ (6) تحتاج الثقة إلى تواصل. لذا، على العاملين الالتقاء شخصيًّا وجهًا لوجه؛ (7) تحتاج الثقة إلى قادة. وكما يرى هاندي (Handy)، هناك ثلاث مفردات تبدأ بحرف (information، ideas، intelligence) (I) أي (المعلومات، الأفكار، الذكاء) يمكنها أن تُحسن جودة العمل، ولكن «هاندي»، في الوقت نفسه، يسأل السؤال التالي: هل هذه الأمور ستكون متاحة للجميع؟

يعتقد «هاندي» أنّ احتمالات وإمكانات هذه الأمور الثلاثة سوف تفيد أولئك الذين يتعاملون معهم بشكل مباشر من خارج المؤسسة (أي من المجتمعات المحلية) وليس المؤسسات فقط.

Harvard Business School Publishing. «Communciating with Virtual Project Teams.» *Harvard Management Communication Letter*, December 2000.

كيف يمكنك الجمع بين أعضاء فريق عندما يكونون في عدة قارات، وتَحكمهم أوقات مختلفة؟ أدخل جيلًا جديدًا من المنتجات القائمة على الإنترنت تسمى «أماكن العمل الافتراضيّة».

تقدم هذه المنتجات مواقع محمية بكلمات سرّ الدخول، وتشمل خدماتها ما يلي: خدمة الرسائل الإلكترونية، والتخزين الإلكتروني، وغرف الدردشة، وكذلك جدولة المواعيد. يذكر هذا المقال بعض إيجابيات هذه الخدمات وسلبياتها، كما يقدم لائحة بعناوين المواقع الإلكترونية التي ستساعدك على فهم أفضل لهذه الخدمات المقدمة.

Harvard Business School Publishing. «Creating Successful Virtual Organizations.» *Harvard Management Communication Letter*, December 2000.

في كثير من المجالات، يختلف عالم أعمال اليوم عما كان عليه قبل عِقد من الزمان . فأنت تعمل مع أشخاص لم ترهم، وربما لم تلتقِ بهم من

قبل على الإطلاق. يحضر زمــلاؤك إلى العمل ويذهبون على مدار ساعات اليوم وهم يرتدون مختلف أنــواع الثياب. وقد لا يكونون موظفين حقيقيين يعملون في المؤسسة نفسها. يؤدي هذا النوع من التعقيد في العمل إلى شيء واحد: أصبح التواصل الجيد أكثر صعوبة، وأكثر ضرورة من أيّ وقت مضى. يتوجه هذا المقال إلى الخبراء طلبًا لآرائهم بخصوص قواعد التواصل في العصر الافتراضيّ.

Majchrzak, Ann, Arvind Malhotra, Jeffrey Stamps, and Jessica Lipnack. «Can Absence Make a Team Grow Stronger?» *Harvard Business Review*; May 2004.

تكشف دراسة مقارنة شاملة، وبصورة ملحوظة، بأن ليس من الضرورة جمع أعضاء الفريق الواحد في مكانٍ واحد لإنجاز العمل. ويشير المؤلف إن العشــرات من الفرق الافتراضيّة التي قام المؤلفون بدراستها لم تعاني من أي عوائــق أو أزمات نفسية أو عملية عانى منها أقرانهم في الفرق العادية. لقــد تمتع أعضاء الفرق الافتراضيّة بالحريــة، وقاموا بالمساهمة حتى في غير مجالات اختصاصاتهم.

وبــدلا مــن الاعتماد علــى المؤتمــرات الحواريــة المرئيــة أو البريد الإلكتروني فقط، لجأ أعضاء الفــرق الافتراضيّة الناجحون إلى استخدام متقدم ومميز لغرف التخاطب المتاحة عبر الإنترنت. وقد نجحت هذه الفرق في التغلب على أيّ اختلافات بفاعلية من خلال المؤتمرات الحوارية الهاتفية،

كمـا اعتـاد قادتها على تعزيز التعـاون الوثيق بين أعضـاء الفريق، وتقوية الشعور بالهوية والانتماء.

Ross, Judith A. «Trust Makes the Team Go Round». *Harvard Management Update*, June 2006.

في كل يوم، يكتشف العديد من المديرين، البارعين والمتميزين، أنّ إدارة الفرق الافتراضيّة ليست كإدارة الفرق الموجودة في المكان الواحد؛ وجهًا لوجه. حيث ضّخمت الاختلافات الثقافية واللغوية وكذلك النزاعات. عادة ما يسهل إخفاء الأخطاء والمشاكل، وعدم التفاهم، والقيام بافتراضات مغلوطـة. وقد تتحول هذه الأخطاء والفوضـى إلى كوارث حقيقية عندما لا تشعر الفرق بالحرية للتحدث عنها ومعالجتها بكلّ صراحة ووضوح. لا داعي للذعر، فحدوث هذه المشاكل ليس حتميًّا طالما تذكر القادة إبقاء تركيزهم منصبًّـا على عنصر واحد حاسـم في أثناء بنائهم للثقـة وإدارة العمليات الافتراضيّـة: ألا وهو الثقة. واستنـادا إلى دراسة مؤتمر الأمناء في نوفمبر 2005، قامت مجموعة من الخبراء الممارسين للقيادة بدراسة مستفيضة، وبينوا وجود ستّ خطوات لتعزيز الثقة في الفرق الافتراضيّة والعمليات التي تحدث في أماكن متفرقة.

الكتب

Duarte, Deborah L. and Nancy Tennant Snyder. *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools and Techniques That Succeed*. San Francisco: Jossey–Bass, 1999.

صمم هـذا الكتاب لقادة الفرق الافتراضيّة أو من يعملون معها. وقد قُسّـم هـذا الدليل إلى أبواب تغطي الأمور كلّها بـدءًا من تشكيل الفرق إلى المحافظة على استمرارية عملها. يعتمد المؤلفون على خبراتهم الأكاديمية وتخصصهم في مجال بيئة الأعمال التجارية، ويقدمون أمثلة من واقع الحياة، إضافة إلى كثير من قوائم التقييم والأمثلة العملية.

Fisher, Kimball and Mareen Duncan Fisher. *The Distance Manager: A Hands–on Guide to Managing Off–Site Employees and Virtual Teams*. New York: McGraw–Hill 2001.

إنّ الإدارة عـن بُعْـدٍ تـزوّد المديريـن بالمهـارات المطلوبـة لإدارة الموظفيـن، غير الموجودين معهم والفرق الافتراضيّة، بما في ذلك كيفية تحفيز الموظفين وإلهامهم، وكيفية التدريب للوصول إلى أعلى حالات التميز فـي الأداء، وكيفيـة تشكيل فريق مترابط من أعضـاء متباعدين جغرافيًّا، وكيفية التعامل مع أشخاص غير تابعين لك بشكل مباشر، وغير ذلك.

Lipnack, Jessica and Jeffrey Stamps. *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology. New York: John Wiley & Sons, 2000.*

يبيــن لك المؤلفون الذين يتمتعون بالخبرة، ولهم باع طويل في إدارة المؤسســات التي تُدار بشكل افتراضيّ كيفية قيــادة الفرق الافتراضيّة في المؤسســة التي تعمل بها على نحو فاعل والمحافظة عليها؟ يُقدم المؤلفون قاعــدة (90/10) التي تؤكد علــى أنّ نجاح الفريق الافتراضيّ يعتمد بنسبة 90 % علــى أعضاء الفريــق ذاتهم، في حين يعتمد نجاح الفريق بنسبة 10 % فقط على التقنية.

برامج التّعلم الإلكتروني

Harvard Business School Publishing. *Managing Virtual Teams*. Boston: Harvard Business School Publishing 2000.

سيساعــدك هذا البرنامــج على العمل بنجاح بصفتــك قائدًا لفريق افتراضيّ والعمل معه. ستتعلم عن العوامل الأربعة التي تُكوّن فريقًا افتراضيًّا، يمتاز بالكفاءة والفاعلية.

- الأشخاص البارزون
- التواصل الفاعل
- التقنية المناسبة
- رؤية مشتركة وعملية

من خلال لعــب الأدوار، وإرشــادات الخبراء وتوجيهاتهــم، وأنشطة التطبيق المباشر في العمل، ستساعدك ورشة العمل هذه على فهم قدرتك علــى العمل وتحسينهــا، والتواصل من خلال قنــوات التواصل الافتراضيّة.

كما ستساعدك عمليــات التقييم القبلي والبعدي والمصادر الإضافية على إكمال ورشة العمل هذه التي من شأنها أن تعينك على القيادة الفاعلة لفريق افتراضيّ.

مراجع قيادة الفرق الافتراضيّة

لقد كانت المراجع التالية خيرُ عونٍ لنا في تأليف هذا الكتاب:

Crandall, N. Fredric and Marc J. Wallace, *Jr. Work and Rewards in the Virtual Workplace : A New Deal for Organizations and Employees.* New York: AMACOM, American Management Association, 1998.

Goldsmith, George and Cory LeFebvre. *Virtual Work: Real Results*. The Interactive Manager Series. Interactive multimedia CD– ROM. Boston: Harvard Business School Publishing, 1998.

Harvard Business Shool Publishing. *Creating Teams with an Edge*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Lipnack, Jessica and Jeffrey Stamps. *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*.

NewYork: John Wiley & Sons. 2000.